

Aalto-yliopisto

Perustieteiden korkeakoulu

Informaatioverkostojen koulutusohjelma

Julia Wiikeri

## **Toimijoiden roolit tilaaja-tuottaja-mallisissa palveluverkostoissa**

Diplomityö

Espoo 31. tammikuuta 2013

Valvoja:           Professori Eero Eloranta

Ohjaaja:           Jaakko Siltaloppi, DI

Aalto-yliopisto Perustieteiden korkeakoulu Informaatioverkostojen koulutusohjelma		DIPLOMITYÖN TIIVISTELMÄ	
Tekijä: Julia Wiikeri			
Työn nimi: Toimijoiden roolit tilaaja-tuottaja-mallisissa palveluverkostoissa			
Sivumäärä: 89 + 2	Päiväys: 31.1.2013	Julkaisukieli: suomi	
Professori: Teollisuustalous		Professuurikoodi: TU-22	
Työn valvoja: Professori Eero Eloranta			
Työn ohjaaja: Jaakko Siltaloppi, DI			
<p>Perinteisillä ja vakiintuneilla toimialoilla käytössä olevat toimintamallit ovat tyypillisesti olleet varsin toimijalähtöisiä ja kilpailutus lähinnä tehokkuus- ja kustannusorientoitunutta. Asiakslähtöisyys ja kumppanuuksiin perustuvat yhteistyösuhteet ovatkin monella perinteisellä toimialalla olleet toissijaisessa asemassa, mutta tähän on viime aikoina alkanut tulla muutoksia. Lähes kaikilla toimialoilla haasteena onkin nyt löytää ja luoda uusia toimintatapoja ja liiketoimintamalleja asiakas- ja ratkaisulähtöisemmän palveluliiketoiminnan toteuttamiseksi.</p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa toimijoiden rooleja tilaaja-tuottaja-mallisissa palveluverkostoissa ja selvittää, miten verkostojen erilaiset lähdökohtat vaikuttavat roolien toteutumiseen ja jakautumiseen verkostossa. Tässä tutkimuksessa toimijoilla tarkoitetaan sekä verkostossa toimivia organisaatioita että palveluiden loppuasiakkaita. Aikaisemmat tutkimukset ovat tutkineet verkstoroleja eri konteksteissa ja löytäneet monia erilaisia roolikokoonpanoja erilaisissa verkostoissa, mutta asiakkaan roolia palveluverkostossa ei ole otettu huomioon missään tutkimuksessa. Aiemmat tutkimukset on myös tehty hyvin erilaisissa konteksteissa, mikä vaikeuttaa roolien suoraa vertailua ja soveltamista muihin konteksteihin.</p> <p>Tässä tutkimuksessa tehtiin olemassa olevan kirjallisuuden pohjalta roolisynteesi, joka luokittelee verkstoroolit kolmeen kategoriaan: verkoston perustehtävää toteuttaviin rooleihin, verkoston ylläpitämisen rooleihin sekä palvelun kehittämistä edistäviin rooleihin. Tätä synteesiä paranneltiin laadullisesta tapaustutkimuksesta saatujen havaintojen pohjalta, ja lopputuloksena luotiin uusi malli palveluverkoston toimijoiden rooleista.</p> <p>Uuden teoreettisen verkstoroolimallin lisäksi tutkimuksen merkittävin havainto on se, että verkoston perustehtävä ja lähtökohta vaikuttavat merkittävästi siihen, miten muodollinen ja epämuodollinen valta ja siten myös erilaiset roolit verkostossa jakautuvat. Asiakas- ja tarvelähtöisessä verkostossa roolien toteuttaminen on hajautunut usealle eri toimijalle, kun taas toimija- ja tehokkuuslähtöisessä verkostossa roolit ovat keskittyneet yhdelle toimijalle. Palvelukehityksen asiakslähtöisyyteen puolestaan vaikuttaa se, mikä rooli asiakkaalla ja asiakasrajapinnalla verkostossa on ja miten asiakastieto verkoston toimijoiden välillä kulkee.</p>			
Asiasanat: Roolit, palveluverkostot, tilaaja-tuottaja-malli, asiakkaan rooli			

Aalto University School of Science Degree Programme in Information Networks		ABSTRACT OF THE MASTER'S THESIS	
Author: Julia Wiikeri			
Title: Actors roles in service networks			
Number of pages: 89 + 2	Date: 31.1.2013	Language: Finnish	
Professorship: Industrial Management		Code: TU-22	
Supervisor: Professor Eero Eloranta			
Instructor: Jaakko Siltaloppi, M.Sc. (Tech.)			
<p>In traditional and established business branches the organization of operations has typically focused on optimizing cost-efficiency. Customer orientation and building long-term partnerships have somewhat been neglected in these branches, but lately the situation has been changing. Today the challenge in almost all business branches is to find and create new business models and ways to co-operate in order to improve customer orientation.</p> <p>The objective of this study is to recognize actors' roles in service networks and to find out how the different premises of networks influence the distribution and realization of roles in these networks. In this study, the roles of both organizational actors as well as end-customers are taken into consideration. Previous research on the field has studied network roles in different contexts, but has not taken the role of the customers into account.</p> <p>Based on the previous literature, this study created a theoretical synthesis that categorizes network roles into three categories: roles related to formal structures of the network, roles related to communication and continuance of the network and roles promoting service development within the network. This synthesis was tested in a qualitative case study involving two different service networks. Finally, an improved model of actors' roles in service networks was created based on the theoretical synthesis and the empirical findings.</p> <p>Besides the new model of network roles, another important finding of the study is that the objective and raison d'être of the network is strongly related to the distribution of formal and informal power within the network, which can also be seen in the distribution of roles. In a customer-oriented network the realization of network roles is distributed among various actors in the network, where as in the actor- and efficiency-oriented network these roles are mainly carried out by a single actor. The customer-orientation of the service development is strongly affected by the roles of customers and the customer interface in the network, as well as the flow of customer-related information among the network actors.</p>			
Keywords: Roles, service networks, customers role			

## Esipuhe

Tämä diplomityö on tehty Aalto-yliopiston insinööritieteiden korkeakoulussa, Rakennetun ympäristön palvelut (BES) -tutkimusryhmässä osana Elämänkaariasumisen palvelullistaminen – Elämänkaariasumisen monimuotoistuvat liiketoimintamallit (ELMO) -tutkimusprojektia, jonka tarkoituksena on edesauttaa palvelujen kytkemistä osaksi asumista. ELMO-hankkeen johtoryhmään kuuluvat seuraavat organisaatiot: hankkeen päärahoittaja Tekes, Asokodit, G4S, Asuntosäätiö, Vantaan kaupunki sekä Rakennuttajatoimisto HTJ. Kiitokset hankkeen johtoryhmälle tämän tutkimuksen rahoittamisesta sekä BES-tutkimusryhmälle mahdollisuudesta työskennellä projektissa. Kiitos myös kaikille tutkimusta varten haastatetuille henkilöille, jotka mahdollistivat tämän työn onnistumisen.

Suurin kiitos tämän työn valmistumisesta kuuluu ohjaajalleni Jaakko Siltalopille. Kiitos hyvistä keskusteluista ja tarkkanäköisistä kommenteista, aidosta innostuneisuudesta sekä ”me”-hengestä. Parempaa ohjausta en olisi voinut osakseni toivoa. Valvojalleni Eero Elorannalle puolestaan kiitos arvokkaista kommenteista, insinööriasenteesta sekä luottamuksesta tähän työhön ja allekirjoittaneeseen. ”Tyttö, sinä olet tähti”, on ehkä ylivoimaisesti paras kommentti, jonka opiskelija voi valvojaltaan työn viimeistelyvaiheessa saada.

Tytille ja Kaisalle kiitos henkisestä tuesta, hyvien ja huonojen työpäivien jakamisesta sekä siitä, että BES:n avokonttorissa on toisinaan käyty syvällisiä keskusteluja palveluverkostojen sijaan palomiehistä ja keppihevosista. Kiitos myös toimiston ulkopuolisille dippatukihenkilöilleni Emmalle, Konalle ja J-P:lle, jotka neuvoivat, tsemppasivat sekä muistuttivat aina välillä oikeutetusti siitä, että hyvä diplomityö on sellainen, joka on valmis ja jossa on mustat kannet.

Viimeisenä ja tärkeimpänä valtava kiitos Äidille opiskeluun kannustamisesta ja elämänvalintojeni tukemisesta. Väitteesi siitä, että opiskeluvuodet ovat elämän parasta aikaa, on todellakin pitänyt paikkansa. Kiitos siitä kuuluu Informaatioverkostojen kiltä Athenelle, Teknologorkesterin Humpsvakarille sekä niille uskomattoman monille teekkarikavereilleni, jotka ovat tehneet näistä kuudesta ja puolesta vuodesta unohtumattomat. Se on siinä!

Espoossa 31.1.2013

Julia Wiikeri

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>7</b>
1.1	TUTKIMUKSEN TAUSTA .....	7
1.2	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	8
1.3	TUTKIMUKSEN RAJAUS JA RAKENNE .....	8
<b>2</b>	<b>KIRJALLISUUSKATSAUS.....</b>	<b>11</b>
2.1	LIIKETOIMINTAVERKOSTOT JA NIIDEN HALLINTA .....	11
2.2	ROOLIT: MÄÄRITELMÄ, KÄYTTÖ JA MERKITYS.....	13
2.3	VERKOSTOTOIMIJOIDEN ROOLIT.....	14
2.4	ASIAKKAAN ROOLIT PALVELUVERKOSTOSSA.....	20
2.5	TEORIAN SYNTEESI .....	22
<b>3</b>	<b>TUTKIMUSMENETELMÄT.....</b>	<b>28</b>
<b>4</b>	<b>TAPAUSTUTKIMUKSET .....</b>	<b>31</b>
4.1	TAMPEREEN KOTITORI .....	31
4.2	24/7 -PALVELUKESKUSMALLI.....	34
<b>5</b>	<b>TUTKIMUSTULOKSET .....</b>	<b>37</b>
5.1	VERKOSTON PERUSTEHTÄVÄÄ TOTEUTTAVAT ROOLIT .....	37
5.1.1	Kotitori.....	37
5.1.2	24/7-palvelukeskusmalli.....	41
5.1.3	Yhteenveto / vertailu.....	44
5.2	VERKOSTON YLLÄPITÄMISEN ROOLIT.....	47
5.2.1	Kotitori.....	47
5.2.2	24/7-palvelukeskusmalli .....	53
5.2.3	Yhteenveto / vertailu.....	58
5.3	PALVELUN KEHITTÄMISTÄ EDISTÄVÄT ROOLIT .....	63
5.3.1	Kotitori.....	63
5.3.2	24/7-palvelukeskusmalli .....	67
5.3.3	Yhteenveto / vertailu.....	70
5.4	YHTEENVETO PALVELUVERKOSTON TOIMIJOIDEN ROOLEISTA .....	73
<b>6</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>78</b>
6.1	TULOSTEN TARKASTELU.....	78
6.2	KÄYTÄNNÖN SUOSITUKSET .....	81
6.3	TULOSTEN ARVIOINTI JA JATKOTUTKIMUSTARPEET .....	84
	<b>LÄHTEET.....</b>	<b>87</b>
	<b>LIITE: HAASTATTELURUNKO .....</b>	<b>90</b>

## KUVALUETTELO

Kuva 1: Tutkimuksen rakenne.....	10
Kuva 2: Kotitori-palveluverkosto .....	32
Kuva 3: 24/7-palvelukeskusmallin verkosto .....	35
Kuva 4: Kotitori-verkoston toimijoiden välinen kanssakäyminen.....	37
Kuva 5: 24/7-palvelukeskusmallin toimijoiden välinen kanssakäyminen .....	41
Kuva 6: Kotitori-toimijoiden välinen kommunikaatio .....	48
Kuva 7: 24/7-verkoston toimijoiden välinen kommunikaatio.....	54
Kuva 8: Verkostojen kommunikaation säännöllisyys ja tiheys .....	59

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1: Johtajaroolit.....	15
Taulukko 2: Toimijoiden roolit ja toiminnan tasot.....	18
Taulukko 3: Verkstoroolien luokittelu teorian pohjalta.....	23
Taulukko 4: Haastateltavat, Kotitori .....	30
Taulukko 5: Haastateltavat, 24/7-palvelukeskusverkosto .....	30
Taulukko 6: Verkoston perustehtävää toteuttavat roolit .....	45
Taulukko 7: Verkoston ylläpitämisen roolit .....	61
Taulukko 8: Palvelun kehittämistä edistävät roolit .....	71
Taulukko 9: Yhteenveto Kotitori- ja 24/7-verkostojen rooleista.....	74
Taulukko 10: Malli palveluverkoston toimijoiden rooleista .....	78

# I Johdanto

## I.1 Tutkimuksen tausta

Perinteisillä ja vakiintuneilla toimialoilla, kuten kiinteistöliiketoiminnassa ja julkisen sektorin palveluissa, käytössä olevat toimintamallit ovat tyypillisesti olleet varsin toimijalähtöisiä ja kilpailutus lähinnä tehokkuus- ja kustannusorientoitunutta. Yhteistyösuhteet ovat pitkään perustuneet tiukkoihin sopimuksiin, joihin on määritelty muun muassa ankaria sanktioita sopimusrikkomuksista ja viivästyksistä. Asiakaslähtöisyys ja kumppanuuksiin perustuvat yhteistyösuhteet ovatkin monella perinteisellä toimialalla olleet jokseenkin toissijaisessa asemassa, mutta tähän on viime aikoina alkanut tulla muutoksia (Ferne et al., 2006). Yhä useammilla aloilla korostetaan asiakkaiden huomioon ottamista, ja etenkin palveluiden kehittämisen ja tuottamisen suhteen asiakaslähtöisyyttä painotetaan entistä enemmän (Sundbo ja Toivonen, 2011, s.4-5). Lähes kaikilla toimialoilla haasteena onkin nyt löytää ja luoda uusia toimintatapoja ja liiketoimintamalleja asiakas- ja ratkaisulähtöisemmän palveluliiketoiminnan toteuttamiseksi (Pralhad ja Ramaswamy, 2004, s.1-2).

Samalla kun asiakaslähtöisyys nähdään yhä useammin tuottavan liiketoiminnan edellytyksenä, on myös verkostoitumisen merkitys korostunut lähes kaikilla aloilla. 2000-luvulla verkostoituminen on joissain tapauksissa jopa menestymisen edellytys, jotta yritys pystyy vastaamaan asiakkaiden vaatimuksiin ja kilpailijoiden asettamiin haasteisiin (esim. Snow et al., 1992). Kilpailun kiristyessä yritykset keskittyvät yhä enemmän ydinosaamiseensa ja ulkoistavat tukitoimintoja ulkopuolisille yrityksille sekä etsivät uusia resursseja tuotekehitykseen oman yrityksensä ulkopuolelta, jolloin verkostoitumisen merkitys korostuu (Ali-Yrkkö, 2001, s.12-13; Heikkinen et al., 2007). Yritysten muodostamat verkostot vaihtelevat vertikaalisista toimitus- ja jakeluverkostoista horisontaalisiin kilpailijoiden välisiin alliansseihin (Möller et al., 2004, s.7-8). Samoin verkoston toimijoiden väliset suhteet voivat vaihdella formaaleista alihankkijatyypisistä suhteista luottamuksellisempiin kumppanuussuhteisiin, joissa kommunikaatio on epämuodollisempaa ja avoimempaa.

Kun perinteisillä toimialoilla toimivat palveluyritykset pyrkivät muuttamaan vakiintuneita toimintatapojaan nykyaikaisemmiksi muun muassa verkostoitumalla muiden yritysten kanssa, nousee esiin kysymys siitä, minkälaisia rooleja verkoston eri toimijoiden tulisi ottaa menestyksekkään palvelunkehityksen ja -tuotannon mahdollistamiseksi. Aikaisemmat tutkimukset ovat tutkineet verkstorooleja eri konteksteissa ja löytäneet monia erilaisia roolikokoonpanoja erityyppisissä verkostoissa. (esim. Snow et al., 1992; Harland ja Knight, 2001; Knight ja Harland,

2005; Heikkinen et al., 2007) Nämä tutkimukset eivät kuitenkaan ole ottaneet huomioon asiakkaan roolia palveluverkostossa, mikä on varsin erikoista ottaen huomioon viime aikoina yleistyneen näkemyksen asiakkaan merkityksestä palvelukehityksen ajavana voimana ja innovaation lähteenä (Sundbo ja Toivonen, 2011, s.4). Aikaisempien tutkimusten kontekstit ovat lisäksi painottuneet vakiintuneisiin palveluverkostoihin ja/tai uudemmille teknologiavetoisille toimialoille, joten tutkimusten ja niiden tunnistamien verkstoroolien sovellettavuus perinteisten toimialojen palveluyrityksiin on epävarmaa.

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa toimijoiden rooleja tilaaja-tuottaja-mallisissa palveluverkostoissa sekä selvittää, miten verkostojen erilaiset lähtökohdat vaikuttavat roolien toteutumiseen ja jakautumiseen verkostossa. Tässä tutkimuksessa toimijoilla tarkoitetaan sekä verkostossa toimivia organisaatioita että palveluiden loppuasiakkaita. Tutkimus pyrkii erottamaan verkostojen muodolliset ja epämuodolliset valtarakenteet sekä tunnistamaan näiden vaikutuksia palveluiden tuotantoon ja jatkokehitykseen.

Tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi on asetettu seuraavat tutkimuskysymykset:

- Millaisia rooleja verkostossa tapahtuvassa palveluntuotannossa ja -kehityksessä voidaan tunnistaa?
- Miten toimijoiden roolit eroavat erilaisissa palveluverkostoissa?
- Miten roolit vaikuttavat palvelun asiakaslähtöiseen kehittämiseen?

Käytännössä tutkimus pyrkii edistämään uudenlaisten toimintatapojen käyttöönottoa tilaaja-tuottaja-mallisissa palveluverkostoissa tunnistamalla yhteistyöverkostojen asiakaslähtöiselle toiminnalle kriittisiä tekijöitä ja rooleja. Tarkoituksena on tuottaa yrityksille liiketoiminnan organisoinnissa ja kumppanuussuhteiden rakentamisessa hyödynnettävää tietoa erityisesti palveluihin keskittyvän yhteistyöverkoston rakenteen ja asiakkaiden osallistamisen suhteen sekä antaa työkaluja toimivien yhteistyösuhteiden ja palveluntuotantoverkostojen rakentamiseen. Näin tutkimuksella pyritään syventämään ymmärrystä verkstoroolien sekä asiakaslähtöisyyden merkityksestä palvelutuotannon kontekstissa.

## **1.3 Tutkimuksen rajaus ja rakenne**

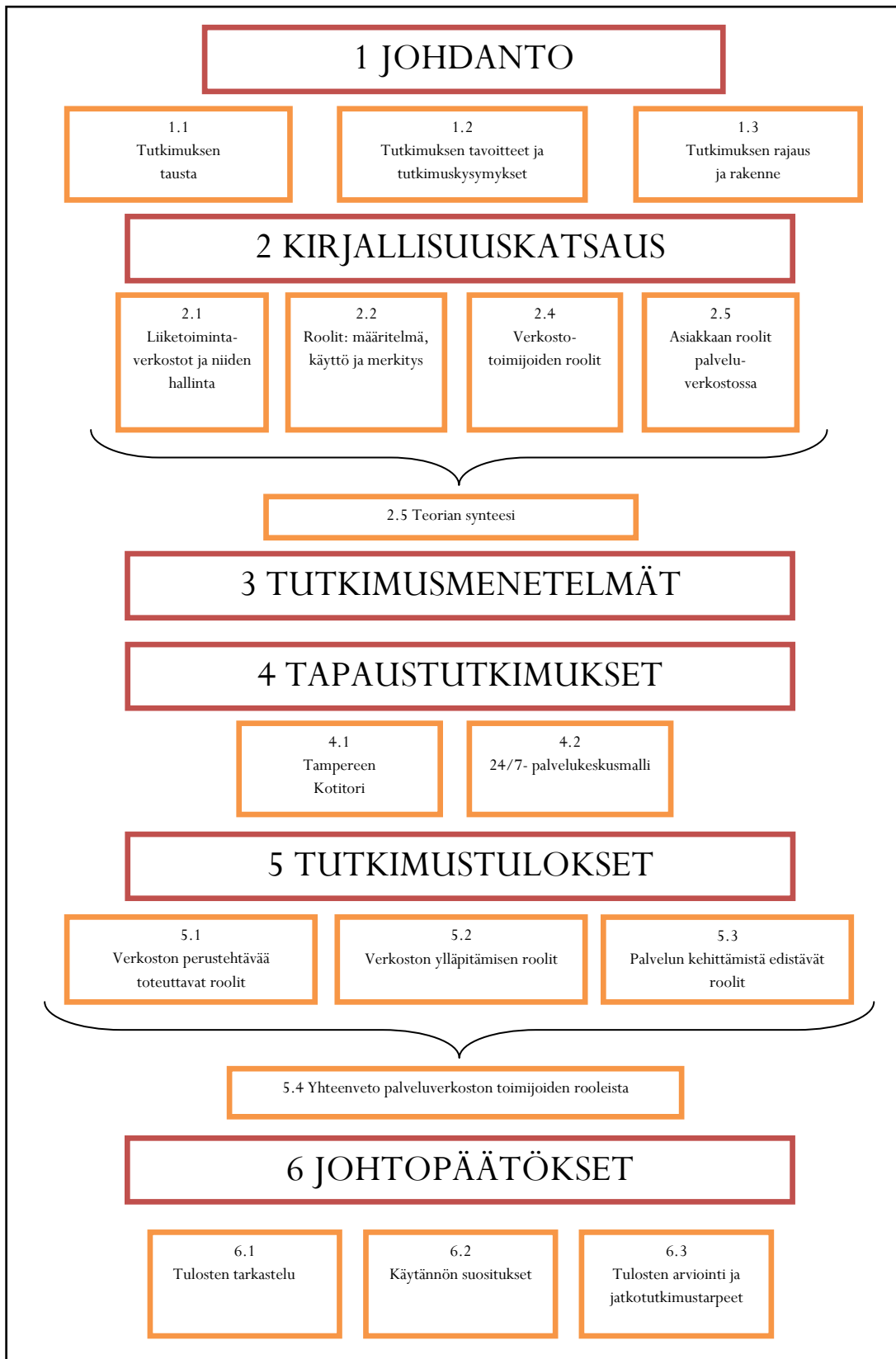
Tutkimus toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena, jossa tarkastellaan kahta tilaaja-tuottaja-mallin mukaisesti organisoitua palveluverkostoa. Yhteistä näille verkostoille on se, että molemmat toimivat varsin perinteisellä toimialalla, joissa



yhteistyösuhteet ovat vasta muuttumassa tarkkaan määritellyistä sopimussuhteista avoimemmiksi kumppanuussuhteiksi.

Tutkimus pyrkii selvittämään, miten eri verkostoroolit näyttäytyvät ja jakautuvat eri toimintaperiaatteiden mukaan järjestetyissä verkostoissa ja miten näiden verkostoiden sopimukselliset ja vuorovaikutukselliset suhteet eroavat toisistaan. Huomiota kiinnitetään myös siihen, millä tavoin asiakkaan ääni tulee kuuluviin verkostossa erityisesti palvelunkehityksen näkökulmasta. Verkostojen tarkastelu on rajattu koskemaan palvelun tilaajia, tuottajia ja asiakkaita. Muita sidosryhmiä ei ole tässä tutkimuksessa otettu huomioon. Valitut tapausverkostot rajaavat tutkimuksen koskemaan tilaaja-tuottaja-mallisia palveluverkostoja, eikä tutkimus ota suoraan kantaa muunlaisiin verkostoihin.

Tutkimuksen rakenne on seuraavanlainen (ks. Kuva 1). Ensimmäisessä luvussa (1 Johdanto) esitellään tutkimuksen tausta, tavoitteet ja rajaus. Tutkimuksen teoriaosassa (2 Kirjallisuuskatsaus) luodaan katsaus aikaisempaan aiheeseen liittyvään tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa kirjallisuuskatsaus keskittyy erityisesti liiketoimintaverkostojen hallintaan, verkostotoimijoiden rooleihin sekä asiakkaan rooliin palveluiden kontekstissa. Teoriaosuus päättyy aikaisempien verkostoroolitutkimusten synteisiin. Tämän jälkeen kuvataan käytetyt tutkimusmenetelmät ja tutkimusprosessin eteneminen (3 Tutkimusmenetelmät). Empiirisessä osuudessa esitellään ensin molemmat tapaustutkimuksen kohteina olleet verkostot (4 Tapaustutkimukset), jonka jälkeen tutkimuksen tuloksia tarkastellaan teoriasta nousevien roolien valossa (5 Tutkimustulokset). Viimeisessä luvussa (6 Johtopäätökset) kootaan yhteen verkostoroolien keskeiset vaikutukset palveluiden tuottamiseen ja kehittämiseen erityisesti asiakaslähtöisen palveluverkoston näkökulmasta. Lopuksi arvioidaan tulosten luotettavuutta ja yleistettävyyttä sekä käydään läpi mahdollisia jatkotutkimusaiheita.



Kuva 1: Tutkimuksen rakenne

## **2 Kirjallisuuskatsaus**

### **2.1 Liiketoimintaverkostot ja niiden hallinta**

Yritysten toiminnallisen yhteistyön juuret ulottuvat 1970-luvulle, jolloin yritysten väliset alihankkijasuhteet alkoivat yleistyä. Siitä lähtien yritysten välinen yhteistyö on monipuolistunut, ja nykyisin useat yritykset ulkoistavat toimintojaan varsin laajasti. Tuotannollisen alihankinnan lisäksi yhteistyötä tehdään muun muassa tuotekehityksessä ja samalla vertikaalisten tilaaja-toimittaja-ketjujen rinnalle on syntynyt uudenlaisia verkostoja, kuten saman alan toimijoiden muodostamia horisontaalisia verkostoja sekä useamman toimialan rajat ylittäviä verkostoja. (Möller et al., 2004) Nykyisin yritysten kyky toimia osana verkostoa sekä muodostaa omia liiketoimintaverkostojaan nähdäänkin keskeisenä menestymisen edellytyksenä (Jarillo, 1993; Snow et al., 1992).

Sytä organisaatioiden verkostoitumiselle on useita. Kansainvälisen kilpailun kiristytessä monet yritykset ulkoistavat ydinosaisensa ulkopuolelle jääviä toimintojaan strategisille kumppaneille tehostaakseen operatiivista toimintaansa. Tehokkuuteen pyrkivissä vertikaalisissa toimitusverkostoissa kukin toimija keskittyy ainoastaan omaan ydinosaiseensa, mikä mahdollistaa laadukkaan tuotteen toimittamisen asiakkaalle lyhyellä toimitusajalla ja kustannustehokkaasti. Toinen verkostoitumista ajava tekijä on teknologia- ja kulutusryklien muutosnopeus, joka kasvattaa painetta reagoida muutoksiin nopeasti ja panostaa tuotekehitykseen entistä enemmän. Verkostoitumalla muiden yritysten kanssa yritykset voivat jakaa tuotekehityskustannuksia sekä nopeuttaa uusien tuotteiden markkinoilletuontia integroimalla eri yritysten erityisosaamisia. Lisäksi monimutkaistuvat liiketoimintaympäristöt ja tuotteiden muuttuminen yhä systeemisemmiksi tarjoomiksi vaativat yrityksiltä yhteistyötä parhaiden mahdollisten tuotteiden tarjoamiseksi yhä vaativammille asiakkaille. Tästä näkökulmasta nykypäivän liiketoiminnassa korostuukin paitsi erilaisten teknologioiden ja tietämysten yhdistäminen, myös verkostoituminen loppuasiakkaiden tai näitä palvelevien yritysten kanssa. (Möller et al., 2004, s. 17-21; Möller and Halinen, 1999)

Liiketoimintaverkostoista puhuttaessa verkostoilla tarkoitetaan yleensä ihmisten, yritysten ja muiden organisaatioiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Verkostoja tutkittaessa voidaan keskittyä yhden organisaation sisäisiin tai useamman organisaation välisiin suhteisiin; samaten voidaan tutkia yksilöiden tai suurempien yksiköiden välisiä suhteita. Ebersin (1997) mukaan verkoston muodostavat vähintään kolme toisiinsa kytkeytynyttä yritystä, kun taas Podolnyn ja Pagen (1998) määritelmän mukaan jo kaksi organisaatiota riittävät muodostamaan verkoston.

Jotkut tutkijat (esim. Möller et al., 2004, s. 10; Heikkinen et al., 2007) tekevät käsitteellisen eron verkon ja verkoston välille. Tällöin verkolla tarkoitetaan yleensä tietyn yritysjoukon muodostamaa rajattua verkko-organisaatiota, jota rakennetaan tietoisesti ja tavoitehakuisesti. Verkosto puolestaan viittaa tällöin toimialat ylittävään verkostokudokseen, joka on periaatteessa rajaton. (Möller et al., 2004, s. 10) Tässä tutkimuksessa keskitytään rajattuihin, vähintään kolmen yrityksen tai muun organisaation muodostamiin yhteistyöverkkoihin, joista käytetään tässä työssä nimitystä verkosto. Vuorovaikutussuhteiden osalta huomio kiinnitetään organisaatioiden välisiin suhteisiin, jotka toteutuvat yksilöiden toiminnan kautta.

Verkoston johtamisesta ja siitä, voiko verkostoa ylipäättään johtaa tai hallita, on käyty kiivasta keskustelua verkostotutkimuksen piirissä, ja verkoston hallinnan suhteen on olemassa kaksi vastakkaista koulukuntaa. Operationaaliset strategistit pyrkivät laajentamaan yrityksen sisäisiä strategiaprosesseja ja -työkaluja myös verkostoihin, ja heidän näkemyksensä mukaan yritys voi näillä keinoin hallita verkostoa. Täysin vastakkainen näkemys on muun muassa joillakin Industrial Marketing and Purchasing (IMP) -ryhmän jäsenillä (esim. Håkansson ja Snehota, 1995), joiden mukaan yritys ei voi hallita verkostoa, vaan ainoastaan ”selviytyä” verkostossa reagoimalla verkostossa tapahtuviin muutoksiin. Näiden koulukuntien näkemyserot verkostojen johtamisesta johtuvat pitkälti siitä, mitä johtamisella tarkoitetaan. Yrityksillä on vain rajalliset mahdollisuudet kontrolloida verkostoa avoimesti ja systemaattisesti, mutta mahdollisuus vaikuttaa verkostoon hienovaraisemmilla keinoilla on realistinen lähtökohta, sillä on varsin epätodennäköistä, ettei yrityksellä olisi pitkällä tähtäimellä mitään mahdollisuuksia vaikuttaa verkostoon, jossa se toimii.

Verkoston johtaminen ja hallinta ovat oleellisia kysymyksiä erityisesti siksi, että jokainen muutos, jonka joku verkoston jäsenistä toiminnassaan tekee, vaikuttaa tavalla tai toisella koko verkoston toimintaan. Toisaalta verkostoihin investoidaan usein paljon aikaa ja rahaa, jolloin verkostosta lähtemisen kynnys on vaihtokustannusten takia korkea. Yritysten väliset yhteistyösuhteet ovatkin yleensä huomattavan pitkiä, tyypillisesti yli kymmenenvuotisia. (Dubois ja Håkanssonin 1993, s. 44) Yhteistyösuhteiden pitkäaikaisen luonteen takia verkoston hallitseminen on erityisen tärkeää, jotta yritys voi saavuttaa omat liiketoiminnalliset päämääränsä verkoston avulla.

Liiketoimintaverkostot tarjoavat yrityksille mahdollisuuden vaikuttaa muihin yrityksiin, mutta samalla muut yritykset ja niiden toiminta voivat vaikuttaa yritykseen itseensä (Håkansson and Ford, 2002). Verkoston hallintaa tarkasteltaessa on kuitenkin otettava huomioon se, että lähes kaikissa verkostoissa valtasuhteet ovat epäsymmetriset, sillä joillakin toimijoilla on lähtökohtaisesti aina enemmän valtaa kuin toisilla. Esimerkiksi tilaaja-tuottaja-mallisessa suhteessa tilaajaorganisaatiolla on

lähtökohtaisesti enemmän päätäntävaltaa kuin tuottajaorganisaatiolla, vaikka valtasuhteita voidaankin tasata esimerkiksi sopimuksilla. Valta ei myöskään ole yksikäsitteinen termi, sillä se voi viitata sekä muodolliseen että epämuodolliseen valtaan (Ibarra, 1993). Muodollinen valta liittyy organisaation ja verkoston hierarkiaan, auktoriteettiin ja sopimussuhteisiin, kun taas epämuodollinen valta linkittyy sosiaalisiin rakenteisiin, kommunikaatioon ja toimijan keskeisyyteen verkostossa (Ibarra, 1993). Verkoston valtasuhteisiin liittyvät olennaisesti verkostotoimijoiden roolit, sillä erilaisia rooleja ottamalla ja tavoittelemalla yritys voi kasvattaa omia vaikutusmahdollisuuksiaan verkoston sisällä erityisesti epämuodollisen vallan näkökulmasta. Seuraavassa luvussa perehdytään tarkemmin roolin määritelmään sekä roolien käyttöön ja merkitykseen, minkä jälkeen syvennytään verkostotoimijoiden rooleihin.

## **2.2 Roolit: määritelmä, käyttö ja merkitys**

Sosiaaliset roolit ovat osa jokapäiväistä elämäämme, ja jokaisella henkilöllä on useampia rooleja – niin ammatillisia kuin yksityisiäkin (esimerkiksi johtaja, asiantuntija vs. äiti, ystävä). Sosiaalinen rooli käsittää joukon toimintatapoja, jotka yhdistävät yksittäisen toimijan yhteen tai useampaan muuhun toimijaan (Akaka and Chandler, 2011). Tässä tutkimuksessa rooleilla viitataan nimenomaan eri toimijoiden sosiaalisiin rooleihin. Toimijoilla tarkoitetaan paitsi organisaatioita, myös niitä yksittäisiä henkilöitä, jotka käytännössä omalla toiminnallaan toteuttavat organisaation rooleja. Roolien toteuttamisella eli täytäntöönpanolla tarkoitetaan rooliin yhdistettävien toimintatapojen käyttämistä. Rooleihin liittyvät keskeisesti myös rooliodotukset, jotka ovat sosiaalisia normeja ja vihjeitä, jotka yleisesti yhdistetään tiettyyn rooliin (Akaka ja Chandler, 2011). Roolit määrittelevät sen, millainen käyttäytyminen on kullekin henkilölle kussakin tilanteessa hyväksyttävää ja millainen ei. Kaikkiin rooleihin liittyy oletuksia ja odotuksia siitä, miten kyseisessä roolissa toimivan henkilön tulisi käyttäytyä. Siksi tietynlainen käytös saattaa olla tietyssä tilanteessa hyväksyttävämpää yhdelle kuin toiselle henkilölle riippuen siitä, missä rooleissa he kyseisessä tilanteessa toimivat (Sulkunen, 1998). Esimerkiksi korkeassa asemassa olevalla johtajalla on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa yrityksen toimintaan ja tulevaisuuteen kuin kesäharjoittelijalla, sillä johtajaan kohdistuu lähtökohtaisesti odotuksia yritystä koskevien päätösten tekemisestä. Näin ollen tietyn roolin ottaminen tai tiettyyn rooliin pyrkiminen voivat auttaa henkilöä saavuttamaan haluamansa aseman tai asiantilan.

Roolien täytäntöönpanon suhteen on olemassa kaksi koulukuntaa. Strukturalistinen koulukunta korostaa sosiaalisten roolien rajoittavia ja määrittäviä piirteitä. Roolien oletetaan olevan annettuja muodollisten sosiaalisten rakenteiden puitteissa, ja

yksilöiden täytyy tavalla tai toisella sopeutua näihin rooleihin. Interaktionistinen koulukunta puolestaan keskittyy roolien yhteydessä yksilöiden luovaan vapauteen eli roolin luomiseen. Yksilöiden katsotaan olevan enemmän aktiivisia kuin passiivisia roolien toteuttajia: rooliodotuksiin ei pelkästään sopeuduta, vaan niitä myös tulkitaan, organisoidaan, muokataan ja luodaan. (Callero, 1994; Knight and Harland, 2005; Zurcher, 1983) Käytännössä näiden kahden koulukunnan näkemykset voidaan tiivistää yhteen lauseeseen: erilaiset roolit ovat paitsi toimijoita rajoittavia, myös toimintaa mahdollistava tekijöitä (Callero, 1994).

Rooliteorian juuret ovat sosiologiassa ja monet aiheesta tehdyt tutkimukset ovatkin varsin teoreettisia (ks. Biddle, 1986), mutta rooliteoriaa voidaan soveltaa myös liiketoimintakontekstissa. Yritykset ja muut organisaatiot voidaan nähdä yksilöiden muodostamina sosiaalisina systeeminä, jotka toteuttavat tiettyjä rooleja organisaatioon kuuluvien yksilöiden toiminnan kautta (Katz and Kahn, 1966, s. 16-17 & 173). Siten yritysten tasolla rooleihin kytkeytyvät sekä organisaatioiden formaalit että informaalit rakenteet. Formaali organisaatiorakenne ilmenee muodollisesti määriteltynä hierarkioina, auktoriteetteina ja tehtäväkuvina. Informaali organisaatiorakenne puolestaan syntyy yksilöiden välisistä suhteista ja vuorovaikutuksesta (Simon, 1997/1947, s.197-198). Koska näitä kahta organisaatiorakenteen tasoa ei ole mahdollista erottaa toisistaan, on myös organisaation rooleja tarkasteltaessa otettava huomioon yksilöt, jotka muodostavat organisaation.

Liiketoiminnan kannalta erityisen hyödyllinen näkökulma on tarkastella rooleja resursseina. (Esim. Baker and Faulkner, 1991; Callero, 1994; Akaka and Chandler, 2011). Roolit voidaan nähdä resursseina kahdesta eri näkökulmasta: ensinnäkin roolit osaltaan määrittelevät yksilön paikan yhteiskunnassa ja vaikuttavat sosiaaliseen identiteettiin; toisaalta ne takaavat pääsyn lukuisiin muihin resursseihin (Baker and Faulkner, 1991). Erityisen olennainen havainto on, että yksilö saattaa päästä käsiksi tiettyyn pääomaan tai resursseihin vain tiettyjen roolien kautta. Samalla kaikki roolit aina myös rajoittavat ja muovaavat yksilön vaihtoehtoja, eli sulkevat toisia mahdollisia rooleja pois (Callero, 1994).

## **2.3 Verkostotoimijoiden roolit**

Liiketoimintaverkostojen yhteydessä on viime aikoina alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota yksittäisten toimijoiden rooleihin ja verkoston roolijakoon ylipäättänsä (Heikkinen et al., 2007). Roolit ovat keskeisessä asemassa verkoston vuorovaikutussuhteiden luomisessa ja siten myös luottamuksen rakentamisessa. Määritellyt roolit luovat selkeät rajat yhteistoiminnalle ja rajaavat kunkin toimijan

tehtäviä ja vastuita, mikä auttaa ennaltaehkäisemään mahdollisia konfliktitilanteita ja edesauttaa niiden ratkaisemista (Stähle ja Laento, 2000).

Varhaisimmat tutkimukset roolien ja liiketoiminnan kytköksistä ovat käsitelleet johtajien rooleja. Johtaminen on varsin kaksijakoinen käsite, ja siksi johtamisen tutkimuksessa on ollut aikojen saatossa vallalla ristiriitaisia näkemyksiä. Varsin perinteinen näkemys johtamisesta on esimerkiksi Fayolin (1984/1919) määritelmä, jonka mukaan johtaminen on ennustamista, suunnittelua, organisointia, käskemistä, koordinoointia ja kontrollointia. 1970-luvulla Mintzberg (1975) haastoi tämän näkemyksen, jonka mukaan johtaminen olisi rationaalista ja suunniteltua toimintaa, ja painotti reflektiivisyyden sijaan johtamisen käytännöllistä luonnetta.

Nämä kaksi näkemystä ovat näennäisesti ristiriitaisia, mutta myöhempi tutkimus on osoittanut, että kyse on lähinnä johtamisen kaksijakoisesta luonteesta. Johtaminen on toisaalta päätöksentekoa, organisointia ja ohjaamista, toisaalta sillä viitataan käytännön tilanteista ja haasteista selviytymiseen. Johtaminen koostuukin kahdenlaisista tehtävistä: rationaalinen suunnittelu, analyysi ja koordinointi ovat tehtäviä, jotka tukevat johtamisen perimmäistä tarkoitusta, kun taas jokapäiväiset toimet ja tilanteisiin reagoiminen ovat johdon käytännön työskentelytapoja. (Watson, 1994, s. 37; Ritter et al., 2004)

Mintzberg luokitteli yhteensä kymmenen johtajaroolia kolmeen kategoriaan (Taulukko 1):

<i><b>Ihmistenväliset roolit</b></i>	<i><b>Informaatiroolit</b></i>	<i><b>Päätösroolit</b></i>
Keulahahmo	Valvoja	Yrittäjä
Ihmisten johtaja (leader)	Tiedon levittäjä	Häiriötekijöiden käsittelijä
Yhteyshenkilö	Puhemies	Resurssien kohdentaja
		Neuvottelija

Taulukko 1: Johtajaroolit (Mintzberg, 1975)

*Ihmistenväliset roolit* liittyvät suoraan muodolliseen auktoriteettiin eli johtajan statukseen ja sisältävät kolme ihmistenvälisen johtamisen perusroolia: keulahahmo, ihmisten johtaja (*engl. leader*) ja yhteyshenkilö. Näihin rooleihin liittyvät velvollisuudet ovat usein rutiininomaisia ja sisältävät vain vähän kommunikaatiota tai tärkeää päätöksentekoa, mutta ovat silti tärkeitä organisaation sujuvalle toiminnalle. *Informaatiroolit* puolestaan liittyvät johtajan keskeiseen asemaan organisaatioyksikössä. Johtaja on säännöllisessä kontaktissa niin alaistensa kuin yksikön ulkopuolistenkin tahojen kanssa ja on siten parhaiten perillä yksikkönsä asioista. Näin ollen johtajalla on kolme tärkeää informaatioon ja sen kulkuun liittyvää roolia: valvoja, tiedon levittäjä ja puhemies. Muodollisena auktoriteettina johtajalla on luonnollisesti myös merkittävä osa organisaatioyksikön päätöksenteossa.

*Päätösroolit* kuvaavat sitä, millainen päätöksentekijä johtaja on. Näitä rooleja on Mintzbergin luokittelussa neljä: yrittäjä (*engl. entrepreneur*), häiriötekijöiden käsittelijä, resurssien kohdentaja sekä neuvottelija.

Roolien vaikutusta johtamiseen ja johtajien käyttäytymiseen on tutkittu myös viime vuosina. Tutkimus on osoittanut, että eri johtajat saattavat käyttäytyä samanlaisissa organisaatioissa ja samanlaisissa tehtävissä eri tavoin. Nämä erot näennäisesti samanlaisissa konteksteissa ovat selitettävissä sillä, että jotkut henkilöt kokevat organisationaaliset rooliodotukset ja -paineet eri tavalla kuin toiset. Tämä johtaa siihen, että eri henkilöt käyttävät erilaisia johtamistapoja samanlaisissa konteksteissa. (Shivers-Blackwell, 2004) Roolit siis auttavat ymmärtämään johtamisen idiosynkraattisia tilanteita ja ratkaisuja paremmin kuin formaaleihin rakenteisiin ja kanssakäymiseen perustuvat viitekehykset.

1990-luvulta lähtien organisaatiotoimijoiden rooleja on tutkittu myös verkostokonteksteissa. Esimerkiksi Snow et al. (1992) ottavat tutkimuksessaan kantaa rooleihin ja verkoston hallintaan väittämällä, että jokaista verkostoa hallitsee jonkinlainen välittäjä (*engl. broker*). He ovat löytäneet kolme tärkeää välittäjäroolia verkostojen sisällä: arkkitehti, johtava operaattori sekä huolenpitäjä. *Arkkitehti* fasilitoi uuden verkoston syntyä, *johtavan operaattorin* tehtävänä on muodollisesti yhdistää verkoston toimijat toisiinsa ja tehdä operatiivisia päätöksiä, kun taas *huolenpitäjän* rooli korostaa verkoston jatkuvaa kehittämistä, verkostosuhteiden valvontaa ja ylläpitoa sekä verkoston oppimista.

Snow et al.:n (1992) tutkimus verkostotoimijoiden rooleista on hyödyllinen, sillä se tunnistaa erilaisten verkstoroolien olemassaolon sekä roolien kehittymisen ajan myötä. Tutkimuksen tuloksia tarkastellessa on kuitenkin otettava huomioon, että tutkijat ottavat varsin suppean näkemyksen niin rooleihin kuin verkostoihinkin. Verkostojaottelussa tuodaan esiin vain sisäiset, vakaat ja dynaamiset verkostot, eli toisin sanoen verkstomaiset organisaatiot sekä yhden suuren yrityksen ympärille muodostuneet jakelu- tai alihankintaverkostot. Muunlaisia verkstoja, kuten useamman tasavertaisen yrityksen muodostamia tuotekehitysverkstoja tai suurten yritysten strategisia alliansseja ei tässä tutkimuksessa huomioida. Toisaalta Snow et al.:in (1992) näkemys rooleista rajoittuu verkoston keskeisen toimijan eli välittäjän roolien tarkasteluun ja pohjautuu näkemykseen, että tämä yksi välittäjä ohjailee koko verkoston toimintaa. Muiden verkoston jäsenten rooleihin tutkimus ei ota lainkaan kantaa.

Laajemman näkökulman verkstotoimijoiden rooleihin ottavat Harland ja Knight (2001) sekä Knight ja Harland (2005), jotka tarkastelevat verkoston hallitsemista ja hallittavuutta yksittäisten organisaatiotoimijoiden näkökulmasta ja ottavat huomioon



myös ne toimijat, jotka eivät ole verkoston valta-asetelman keskiössä. Heidän mukaansa verkostotutkimuksen kahden eri koulukunnan vastakkaiset näkemykset – verkoston hallinta ja kontrollointi vs. verkostossa selviytyminen ja reagointi – ovat ääripäitä verkostotoimijan mahdollisten toimintamallien skaalalla. Nämä ääripäät liittyvät oleellisesti verkoston epäsymmetrisiin valtasuhteisiin. Ne toimijat, joilla on verkostossa eniten muodollista valtaa pystyvät hallitsemaan ja kontrolloimaan verkostoa, kun taas toimijat, joilla on vähemmän valtaa joutuvat tyytymään verkostossa selviytymiseen ja reagointiin. Toisaalta roolit tarjoavat mahdollisuuden juuri näiden sopimuksellisten rajojen venyttämiseen esimerkiksi siten, että verkostossa muodollisesti heikossa valta-asemassa oleva toimija ottaa itselleen sopimuksen ulkopuolista vastuuta ja ikään kuin venyttää oman toimivaltansa rajoja ottamalla itselleen uuden roolin verkostossa (vrt. Callero, 1994).

Knight ja Harland (2005) ovat verkostajohtamisen rooleja tutkiessaan tarkastelleet suurta ja vakiintunutta terveydenhoitoalan jakeluverkostoa, joka on pääasiassa keskittynyt yhden suuren toimijan ympärille. Toisin kuin Snow et al. (1992), he eivät kuitenkaan oletta yhden verkostotoimijan yksinään hallitsevan koko verkostoa, vaan ottavat näkökulman, jossa verkoston eri toimijat voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa tiettyihin verkoston toimijoihin, resursseihin tai toimintoihin. Tutkimus määrittelee kuusi verkostajohtamisen roolia, jotka ottavat kantaa siihen, voiko verkostoa hallita ja miten. Nämä roolit ovat:

- Verkoston rakentaja-agentti
- Koordinaattori
- Toimintaperiaatteiden laatija ja toimeenpanija
- Neuvonantaja
- Informaation välittäjä
- Innovaatiofasilitaattori

*Verkoston rakentaja-agentin* roolissa oleva toimija vaikuttaa verkoston suhderakenteeseen omalla toiminnallaan, esimerkiksi puuttumalla toimitusketjujen käytännön toteutukseen. *Koordinaattorin* rooli on hallita organisaatorajat ylittäviä toimintoja ja projekteja niin muodollisesti kuin epämuodollisestikin. Muodollisen organisoinnin, kuten aikataulutuksen ja resursoinnin lisäksi koordinaattori voi siis aktiivisesti fasilitoida myös esimerkiksi verkoston sisäisiä suhteita, kommunikaatiota ja työskentelymenetelmiä. Myös *Toimintaperiaatteiden laatija ja toimeenpanija* on kaksijakoinen rooli. Ensinnäkin sen tehtävänä on määritellä ja suunnitella verkoston yleiset toimintaperiaatteet sekä viedä ne käytäntöön, toisaalta määritellä myös poikkeukset näihin toimintaperiaatteisiin mahdollisten erityiskysymysten (esimerkiksi mahdollisten ulkoistuspäätösten) osalta. *Neuvonantajan* roolia toteuttava

toimija antaa muodollisia ja epämuodollisia neuvoja muille verkoston jäsenille. *Informaation välittäjä* puolestaan kokoaa, analysoi ja välittää tietoa eri toimijoille joko pyynnöstä tai proaktiivisesti. *Innovaatiofasilitaattori* edistää ja osaltaan helpottaa innovaatioiden syntyä. Tämä voi tapahtua esimerkiksi järjestämällä tapaamisia eri toimijoiden kanssa uusien ideoiden ja kehityssuunnitelmien jakamiseksi.

Verkostotoimijoiden rooleihin erityisesti palvelukehityskontekstissa ovat paneutuneet Heikkinen et al. (2007). He tunnistivat mobiilipalvelun kehitysverkostossa 12 toimijaroolia, jotka jakautuvat kolmeen tasoon: verkko-, tehtävä- ja verkostotasoihin (ks. Taulukko 2). Tämä jaottelun tarkoituksena on eritellä, millä tasolla yksittäisen verkostotoimijan toiminnan vaikutus näkyy verkoston muille toimijoille, eli millä tasolla kyseisen toimijan toteuttama rooli vaikuttaa verkostoon.

Rooli	Toiminnan taso
Verkon luoja	Verkko
Yllyttäjä	Verkko
Portinvartija	Verkko
Puolestapuhuja	Verkko
Tuottaja	Tehtävä
Suunnittelija	Tehtävä
Tulokas	Tehtävä
Ulkopuolinen	Tehtävä
Fasilitaattori	Verkosto
Kompromissin tekijä	Verkosto
Ehdokas	Verkosto
Täydennyksen tarjoaja	Verkosto

Taulukko 2: Toimijoiden roolit ja toiminnan tasot (Heikkinen et al. 2007)

Verkkotason rooleja on yhteensä neljä: verkon luoja, yllyttäjä, portinvartija ja puolestapuhuja. *Verkon luoja* tekee päätöksen verkon rakentamisesta, valitsee mukaan otettavat toimijat ja vaikuttaa näin ollen radikaalisti verkon kokoonpanoon. *Yllyttäjä* puolestaan vaikuttaa toiminnallaan verkon muiden toimijoiden päätöksentekoon ja siten verkonsisäisiin suhteisiin muun muassa kannustamalla toimijoita ottamaan vastuuta ja lupaamalla tukea näitä tarvittaessa. *Portinvartijan* roolissa olevalla toimijalla on hallussaan verkon toiminnalle kriittisiä resursseja, ja näin ollen sillä on valta päättää muun muassa verkon kokoonpanosta ja tehtävien jakautumisesta. *Puolestapuhuja* jakaa positiivista informaatiota verkon ulkopuolelle ja edistää näin esimerkiksi uuden palvelun lanseeraamista, muttei varsinaisesti ota osaa verkon operatiiviseen toimintaan.

Tehtävätasolla rooleja on myös neljä: tuottaja, suunnittelija, tulokas ja ulkopuolinen. *Tuottaja* on aktiivinen toimija erityisesti operatiivisella tasolla, sillä se toteuttaa verkon varsinaista tehtävää eli kehittää palvelua käytännön tasolla ja vaikuttaa näin palvelun lopputulokseen konkreettisesti. *Suunnittelija* antaa panoksensa kehitysprosessiin ja pyrkii aktiivisesti vaikuttamaan kehitysprojektin lopputulokseen muun muassa tarjoamalla omia aineettomia resurssejaan, kuten tietoa ja osaamista, kehitysverkon käyttöön. Se yhdistää verkon toimijoiden olemassa olevia resursseja ja pyrkii huolehtimaan kehitysprosessista ja sen lopputuloksesta kokonaisuudessaan. *Tulokas* on toimija, joka liittyy palvelukehitysverkkoon kesken projektin esimerkiksi kehitteillä olevaan palveluun liittyvän erityisosaamisensa tai resurssiensa takia. *Ulkopuolinen* sen sijaan on toimija, jolla ei alunperin ajateltu olevan roolia palvelukehityksessä, mutta joka osallistuu vähitellen yhä enemmän kehitysprosessiin esimerkiksi olemassa olevien hyödyllisten resurssiensa takia.

Verkoston tasolla rooleja on niin ikään neljä: fasilitaattori, ehdokas, kompromissin tekijä ja täydennyksen tarjoaja. *Fasilitaattori* helpottaa kehitysverkon työtä muun muassa tarjoamalla omia toimitilojaan tai muita resurssejaan verkon toimijoiden käyttöön, muttei varsinaisesti osallistu kehitysverkon toimintaan. *Kompromissin tekijä* tasapainottaa verkon toimijoiden suhteita ja toimintaa olemalla valmis tekemään kompromisseja – esimerkiksi joustamaan tai luopumaan omista tavoitteistaan kehitysprosessissa – välttääkseen konflikteja ja ristiriitoja verkossa. *Ehdokas* on verkon ulkopuolinen toimija, joka pyrkii pääsemään osaksi kehitysverkkoa. *Täydennyksen tarjoaja* puolestaan on verkon ulkopuolinen toimija, joka huomaa kehitysverkon operatiivisessa toiminnassa mahdollisuuksia omien tuotteidensa esilletuomiseen tavalla tai toisella.

Kaikki edellä mainitut tutkimukset lähestyvät verkostorooleja hieman eri tavalla, mutta jokaisen tarkoituksena on ottaa kantaa siihen, miten organisaatiot voivat roolien avulla ja niiden kautta vaikuttaa niihin verkostoihin, jossa ne toimivat. Verkostorooleista puhuttaessa Knight ja Harland (2005) viittaavat verkostojohtamisen rooleihin, jotka toteutuvat organisaatio- ja tiimitasolla. Mintzberg (1975) ja Snow et al. (1992) puolestaan keskittyvät tutkimuksissaan yksittäisten johtajien rooleihin. Heikkinen et al. (2007) kiinnittävät huomionsa organisaation rooleihin, jotka voivat toteutua vain yksittäisten henkilöiden – tässä tapauksessa johtajien – toiminnan kautta. Toisin sanoen yrityksen edustaja toteuttaa oman toimintansa kautta yrityksen roolia ja vaikuttaa tällä tavoin suhteisiin verkoston muiden toimijoiden kanssa.

Aikaisemman tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että teoreettisella tasolla organisaation tai yksittäisen johtajan rooli verkostossa voi olla hyvinkin selkeä. Käytännössä tietyn roolin ja sen toteuttamisen määrittäminen ei välttämättä

kuitenkaan ole yksiselitteistä, sillä usea henkilö voi edustaa organisaatiota ja pitää yllä suhteita verkostoon ja yhteistyökumppaneihin. Koska yritystenväliset suhteet perustuvat muodollisia sopimuksia enemmän epämuodollisiin mekanismeihin, kuten luottamukseen ja henkilöiden välisiin suhteisiin, on yksittäisillä henkilöillä merkittävä osa organisaation roolin toteuttamisessa. (Dubois and Håkansson, 1993, s. 45) Lisäksi yksittäinen verkostotoimija voi toteuttaa useampaa roolia samanaikaisesti, mikä entisestään hankaloittaa roolien yksiselitteistä tunnistamista ja määrittelyä (Heikkinen et al., 2007).

Liiketoimintaverkostojen ja verkstoroolien tutkimuksessa huomio on perinteisesti kiinnittynyt lähinnä verkostoissa mukana oleviin yrityksiin ja muihin organisaatioihin. Sen sijaan asiakkaan – tarkemmin sanottuna loppuasiakkaan eli käyttäjän – rooli liiketoimintaverkostoissa on jäänyt vähemmälle huomiolle, vaikka asiakkaalla on merkittävä rooli etenkin palvelutuotannossa. Seuraavassa luvussa tarkastellaan tarkemmin asiakkaan roolia palveluverkostossa.

## **2.4 Asiakkaan roolit palveluverkostossa**

Palveluiden ja palvelukehityksen tutkimus on lähtenyt liikkeelle tuotteiden ja palveluiden käsitteellisestä erottamisesta, ja palveluiden on katsottu eroavan fyysisistä tuotteista ja tuotannosta merkittävästi mm. aineettomuuden ja asiakkaan roolin korostumisen osalta (Droege et al., 2009). Palveluiden tutkimus kiinnittääkin huomion tuotekonteksteja vahvemmin yrityksen ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen, joka on oleellinen osa palveluprosessia.

Palvelukehityksen tutkimuksen piirissä vallitsee varsin yksimielinen näkemys siitä, että asiakkaan täytyisi osallistua palveluiden kehittämiseen, koska tämä osallistuu myös palvelun toteuttamiseen, ja koska juuri asiakas on aina viime kädessä se taho, joka määrittää palvelun todellisen arvon ja laadun (Edvardsson and Olsson, 1996; Menor et al., 2002; Sandén et al., 2006). Yrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutus painottuuakin erityisesti siihen, että palveluyritys ja asiakas yhdessä luovat palvelun asiakkaalle synnyttämän arvon. Toisin sanoen sekä yrityksellä että asiakkaalla on aktiivinen rooli palvelun tuottamisessa ja arvonluonnissa, ja siksi molemmat voidaan luokitella 'toimijoiksi' perinteisen 'asiakas' vs. 'tuottaja' -jaottelun sijaan (Vargo and Lusch, 2011). Tärkeää on kuitenkin huomata se, että nämä toimijat eivät ole vuorovaikutteisesta arvontuotannosta huolimatta keskenään samassa asemassa (Grönroos, 2011). Asiakas kokee palvelun arvon subjektiivisesti ja osallistuu siten arvon luomiseen, kun taas palveluyritys tai -verkosto on olemassa mahdollistaakseen tämän arvon syntymisen tarjoamalla puitteet ja edellytykset palvelulle (Edvardsson and Olsson, 1996).

Roolien tunnistamisen tärkeyttä korostavat myös erilaiset asiakkuuden käsitteet sekä loppukäyttäjälle syntyvän arvon keskeisyys palvelukontekstissa. Palveluntuottajan asiakkaana eli palvelun tilaajana voi nimittäin olla esimerkiksi toinen yritys tai organisaatio, mutta palvelun varsinainen loppuasiakas saattaakin olla joku kolmas toimija, kuten yksityishenkilö (Sundbo and Toivonen, 2011, s. 7-8). Näin on usein esimerkiksi julkisen sektorin palveluiden kohdalla, joissa kunta toimii palvelun tilaajana ja siten palveluyrityksen asiakkaana, mutta palvelu tuotetaan kuntalaiselle, joka on palvelun loppuasiakas. Näin ollen vaikka loppuasiakas ei olisikaan palvelun tuottavan yrityksen asiakas liiketoiminnallisessa mielessä, tulisi tämän mielipiteet ja toiveet ottaa silti huomioon palvelutuotannossa ja -kehityksessä (Lehtonen and Tuominen, 2011). Tässä tutkimuksessa asiakkaalla tarkoitetaan lähtökohtaisesti palvelun käyttäjää eli loppuasiakasta.

Asiakkaan osallistaminen palvelukehitysprojekteissa voi tapahtua laajalla skaalalla, jonka toisessa ääripäässä on passiivinen asiakastietojen kerääminen ja hyödyntäminen ja toisessa kokonaisvaltainen asiakasedustus projektin aikana (Sandén et al., 2006). Yksinkertaisimmillaan asiakkaan osallistaminen voi tarkoittaa asiakkaan tarkkailua palveluprosessin aikana, sillä asiakkaan aktiivinen ja vuorovaikutteinen osallistuminen palveluprosessiin tarjoaa yritykselle jatkuvasti ainutlaatuista tietoa ja ymmärrystä asiakkaasta ja tämän tarpeista. Tätä palveluprosessissa tapahtuvan vuorovaikutuksen kautta syntyvää ymmärrystä yritys voi käyttää hyväksi myös palvelun jatkokehityksessä (Akaka et al., 2012). Toisinaan taas yrityksellä tai verkostolla voi olla mahdollisuus osallistaa asiakkaita omissa palvelunkehitysprojekteissaan esimerkiksi palvelukonseptin ideointi- tai testausvaiheessa muun muassa haastatteluiden tai ryhmäkeskusteluiden puitteissa, jolloin asiakkaan rooli kehitysprosessissa on *asiantuntija* (Alam, 2002). Usein kuitenkin asiakkaiden osallistuminen palvelukehitysprosessiin on rajoitettua ja keskittyy tiettyihin kehitysprosessin vaiheisiin (Alam, 2002).

Kaiken kaikkiaan asiakkaan rooli palvelukehitysprosessissa näyttäisi olevan vain harvoin kovin intensiivinen, mutta silti usein varsin ratkaiseva. Kuusiston ja Riepulán (2011) tekemän tutkimuksen mukaan asiakkaalla on palveluinnovaatioiden yhteydessä kolme tärkeää roolia. Ensinnäkin asiakas voi toimia palvelukehitysprosessissa *kehityksen liikkeellepanijana*. Yrityksellä saattaa olla jo valmiiksi idea uudesta palvelusta, mutta vasta asiakkaan antama palaute käynnistää varsinaisen palvelunkehitysprosessin. Toiseksi asiakaspalaute on usein ratkaisevassa osassa palvelukehitykseen liittyvissä tärkeissä päätöksissä. Asiakkaan mielipide saattaa olla ratkaisevassa osassa esimerkiksi silloin, kun päätetään, mitä palveluideoita lähdetään kehittämään eteenpäin ja mitkä ideat haudataan (*engl. go/kill decisions*). Tällöin asiakas toimii kehitettävän idean *valitsijana*. Kolmanneksi asiakkailla voi olla

avainrooli uuden palveluidean sisäisessä markkinoinnissa *idean puolestapuhujana*. Asiakkaan antama positiivinen palaute uudesta palvelukonseptista voi edesauttaa uuden palveluinnovaatioidean hyväksyntää yrityksen sisällä ja auttaa siten saamaan lisää resursseja palvelun kehittämiseen. (Kuusisto and Riepula, 2011)

Paitsi asiakkaalla itsellensä, myös asiakasrajapinnan työntekijöillä on merkittävä rooli palvelutuotannossa ja -kehityksessä. Palvelukehityksessä uusien palveluiden haasteena on usein se, miten saada asiakas ymmärtämään uusi palvelukonsepti ja ennen kaikkea arvostamaan uuden tai parannellun konseptin paremmuutta tutumpiin palvelukonsepteihin verrattuna. Tutkimuksessaan De Brentani (2001) havaitsi, että sekä radikaaleissa että inkrementaalisissa palvelukehitysprojekteissa yksi kolmesta oleellisesta lopputulokseen vaikuttavasta tekijästä on asiakasrajapinnan ammattitaito. Yhteistä menestyville yrityksille on se, että ne käyttävät erittäin koulutettua ja osaavaa henkilökuntaa asiakasrajapinnassa tapahtuvissa arviointikykyä vaativissa tehtävissä. Asiakkaiden kanssa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa kerääntynyt tieto ja kokemukset ovat erittäin arvokkaita myös palveluiden kehittämisessä, joten asiakasrajapinnan osallistaminen palvelun kehittämiseen saattaa olla jopa kriittinen tekijä palvelukonseptin menestymisen kannalta. (De Brentani, 2001)

Loppujen lopuksi oleellisempaa kuin se, miten asiakasta osallistetaan, vaikuttaa olevan se, että asiakkaan ääni ylipäättänsä tulee kuuluviin palveluita kehitettäessä. Asiakas voi ilmaista itseään esimerkiksi kirjoittamalla tai puhumalla, mutta yritys voi saada asiakkaan näkemyksiä ja mieltymyksiä tietoonsa myös yksinkertaisesti tarkkailemalla asiakkaan käytöstä. Yksi osallistamisen keino ei siis välttämättä ole parempi kuin toinen, vaan tärkeintä on se, että asiakas ylipäättänsä otetaan huomioon palveluiden toteutuksessa ja kehityksessä. (Lehtonen and Tuominen, 2011) Verkostorooleja tutkittaessa ei myöskään ole mielekästä erotella asiakkaan rooleja muiden organisaatiotoimijoiden rooleista, sillä asiakas voi toimia palvelukehitysprosessissa esimerkiksi kehityksen liikkeellepanijana tai asiantuntijana, mutta samoja rooleja voivat toteuttaa myös yrityksen edustajat, kuten tuotekehitystiimit tai asiakasrajapinnan työntekijät. Asiakas tulisi ottaa huomioon yhtenä toimijana muiden joukossa verkostorooleja tutkittaessa, sillä yritysverkoston kannalta erilaiset tavat osallistaa asiakasta näkyvät verkoston toimijoiden rooleissa – ja toisinpäin.

## 2.5 Teorian synteesi

Verkostoroolitutkimuksia on tähän asti tehty erilaisista lähtökohdista ja eri tutkimuskonteksteissa. Tähän asti tehdyistä rooliluokitteluista on kuitenkin mahdollista tehdä synteesi, joka ottaa nämä erot huomioon ja osaltaan auttaa

hahmottamaan eri tutkimusten ja niiden tunnistamien roolien suhdetta toisiinsa. Johtajien rooleja käsitelleessä tutkimuksessaan Mintzberg (1975) luokitteli löytämänsä johtajaroolit kolmeen kategoriaan: ihmistenvälisiin rooleihin, informaatirooleihin ja päätösrooleihin. Tämän luokittelun innoittamana on tässä tutkimuksessa roolikategorioiksi valittu verkoston tehtävää toteuttavat roolit, verkostoa ylläpitävät vuorovaikutusroolit sekä palvelun kehittämistä edistävät roolit. Ensimmäinen kategoria liittyy tiiviisti verkoston sopimussuhteisiin eli muodolliseen valtaan. Toinen kategoria puolestaan liittyy läheisemmin verkoston epämuodollisiin valtarakenteisiin ja kommunikaatioon. Kolmas kategoria kokoaa yhteen ne palvelun kehittämistä edistävät roolit, jotka eivät varsinaisesti liity verkoston ydintehtävän toteuttamiseen. Kirjallisuuden synteessä luotu rooliluokittelu on kuvattu Taulukossa 3:

<b>Verkoston perustehtävää toteuttavat roolit</b>	<b>Verkoston ylläpitämisen roolit</b>	<b>Palvelun kehittämistä edistävät roolit</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Verkoston muodostaja (KH/S/H)</li> <li>* Koordinaattori (KH/S)</li> <li>* Toimintaperiaatteiden laatija ja toimeenpanija (KH)</li> <li>* Portinvartija (H)</li> <li>* Tuottaja (H)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Informaation välittäjä (KH)</li> <li>* Neuvonantaja (KH)</li> <li>* Huolenpitäjä (S)</li> <li>* Puolestapuhuja (H)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Innovaatiofasilitaattori (KH)</li> <li>* Suunnittelija (H)</li> <li>* Yllyttäjä (H)</li> <li>* Tulokas (H)</li> <li>* Ulkopuolinen (H)</li> <li>* Asiantuntija (A)</li> <li>* Kehityksen liikkeellepanija (KR)</li> <li>* Valitsija (go/kill decisions) (KR)</li> <li>* Idean puolestapuhuja (KR)</li> </ul>

**Taulukko 3:** Verkstoroolien luokittelu teorian pohjalta (KH = Knight & Harland 2005, S = Snow et al. 1992, H = Heikkinen et al. 2007, A = Alam 2002 & de Brentani 2001, KR = Kuusisto & Riepula 2011)

Tämä verkstoroolisynteesi sisältää pääpiirteissään tärkeimmät roolit Snow et al.:in (1992), Knightin ja Harlandin (2005) sekä Heikkinen et al.:in (2007) verkstoroolitutkimuksista. Lisäksi mukana on rooleja, jotka on johdettu asiakkaan osallisuutta palvelunkehityksessä käsittelevästä kirjallisuudesta (Alam, 2002; de Brentani, 2001; Kuusisto ja Riepula, 2011). Eri tutkijat ovat tutkineet verkstoroleja hieman eri näkökulmista ja eri painotuksin, sillä osa on keskittynyt johtajarooleihin, toiset taas organisaatioiden tai tiimien rooleihin. Toisaalta myös tutkimusten kontekstit vaihtelevat palvelunkehitysverkostoista vakiintuneisiin jakeluverkostoihin, mikä tekee tutkimuksien suorasta vertailusta haastavaa. Muutamat verkstoroolit nousevat kuitenkin esiin useammassa kuin yhdessä tutkimuksessa, mikä antaa syyn olettaa kyseisten roolien olevan yleistettävissä

monenlaisiin verkostokonteksteihin. Myös roolien vaikutusta verkostoon voidaan tarkastella yleisellä tasolla tutkimusten kontekstieroista huolimatta.

Snow et al.:in (1992) tutkimus tarkastelee verkstorooleja verkstomaisten organisaatioiden sekä yhden yrityksen ympärille muodostuneiden vakiintuneiden verkstojen kontekstissa. Snow et al.:in tutkimuksessa tunnistettuja, verkstojen perustehtävää toteuttavia rooleja ovat arkkitehti ja johtava operaattori. Arkkitehtiä vastaava rooli löytyi myös Knightin ja Harlandin sekä Heikkinen et al.:in tutkimuksista, ja se on nimetty synteessissä *verkstojen muodostajaksi*. Johtava operaattori puolestaan on synteessissä yhdistetty Knightin ja Harlandin tunnistamaan *koordinaattorin* rooliin, sillä käytännössä roolien sisältö on pääpiirteittäin sama: roolia toteuttava toimija tekee operatiivisia päätöksiä, yhdistää verkstojen toimijoita toisiinsa ja hallitsee organisaatorajat ylittäviä toimintoja niin muodollisesti kuin epämuodollisestikin. Snow et al.:in *huolenpitäjän* rooli puolestaan kuuluu verkstojen ylläpitämisen rooleihin, sillä se korostaa erityisesti verkstojen jatkuvaa kehittämistä, verkstosuhteiden valvontaa ja ylläpitoa sekä verkstojen oppimista. Nämä tehtävät liittyvät selvästi enemmän verkstojen vuorovaikutukseen ja toimijoiden välisten suhteiden ylläpitoon kuin verkstojen perustehtävän toteuttamiseen. Snow et al.:in tutkimuksen palveluntuotannollisesta kontekstista johtuen yksikään tutkimuksen tunnistamista rooleista ei kuulu palvelun kehittämistä edistävien roolien kategoriaan.

Knightin ja Harlandin (2005) verkstoluokittelu ottaa kantaa verkstojen hallitsemiseen yksittäisen organisaatiotoimijan näkökulmasta. Heidän tutkimuksensa tarkastelee suurta, vakiintunutta jakeluverkstoa, joka on keskittynyt yhden suuren toimijan ympärille. Myös tässä tapauksessa tutkimuksen konteksti näkyy synteessin roolikategorisoinnissa, sillä suurin osa tutkimuksessa tunnistetuista rooleista kytkeytyy verkstojen perustehtävän toteuttamiseen tai verkstojen ylläpitämiseen, ja vain yksi rooli liittyy selvästi palvelun kehittämiseen. Knightin ja Harlandin tunnistama verkstojen rakentaja-agentti on synteessissä yhdistetty Snow et al.:in ja Heikkinen et al.:in vastaavien roolien kanssa *verkstojen muodostajan* rooliin. Tutkimuksen tunnistamista rooleista muut kaksi verkstojen perustehtävää toteuttavaa roolia ovat *koordinaattori* sekä *toimintaperiaatteiden laatija ja toimeenpanija*, jotka molemmat liittyvät selvästi verkstojen muodolliseen rakenteeseen ja toimintaan. *Neuvoja ja informaation välittäjä* puolestaan ovat verkstojen ylläpitämisen rooleja, jotka liittyvät epämuodollisiin suhteisiin ja tiedonkulkuun verkstojen sisällä. Knightin ja Harlandin tutkimuksessa tunnistetuista rooleista *innovaatiofasilitaattori* on ainoa palvelun kehittämistä edistävä rooli, sillä se liittyy nimenomaan sellaiseen palvelukehityksen fasilitointiin, joka ei liity verkstojen perustehtävän toteuttamiseen.

Heikkinen et al.:in (2007) tutkimus keskittyy toimijoiden rooleihin palvelukehitykseen keskittyvässä verkstossa. Heikkinen et al.:in tutkimuksessa



'verkko' määritellään rajatuksi joukoksi toisiinsa yhteydessä olevia toimijoita, jotka noudattavat yhteistä strategiaa laajemmassa verkostossa. Näin ollen Heikkinen et al. tarkoittavat 'verkolla' samaa asiaa kuin tässä tutkimuksessa tarkoitetaan 'verkostolla'. Teorian synteesiin onkin otettu mukaan Heikkinen et al.:in tunnistamista rooleista vain verkko- ja tehtävätason roolit. Tutkimuksen tunnistamat verkostotason roolit on jätetty tässä tutkimuksessa roolitarkastelun ulkopuolelle, sillä niitä toteuttavat verkoston ydintoimijoiden sijaan lähinnä erilaiset verkoston sidosryhmät, jotka eivät varsinaisesti osallistu verkoston toimintaan eivätkä siten ole relevantteja toimijoita verkoston perustehtävän tai palvelukehityksen toteuttamisen kannalta. Nämä roolisynteesin ulkopuolelle jätetyt roolit ovat fasilitaattori, ehdokas, kompromissin tekijä ja täydennyksen tarjoaja. Tutkimuksen palvelukehityskontekstista johtuen suurin osa tutkimuksessa tunnistetuista rooleista liittyy palvelun kehittämiseen liittyviin rooleihin – joskin Heikkinen et al.:in tutkimuksen tapauksessa nämä roolit toteuttavat samalla myös verkoston perustehtävää. Heikkinen et al.:in tutkimuksen rooleja jaoteltaessa on kuitenkin otettu huomioon roolien yleistettävyyden myös muihin verkostokonteksteihin, ja teorian synteesissä jako palvelun kehittämistä edistäviin ja verkoston perustehtävää toteuttaviin rooleihin on tehty tätä silmälläpitäen.

Verkoston perustehtävää toteuttaviin rooleihin kuuluvat Heikkinen et al.:in verkkotason rooleista verkon luoja ja *portinvartija*, jotka kumpikin vaikuttavat oleellisesti verkoston kokoonpanoon ja siten myös verkoston perustehtävän toteuttamiseen. Verkon luoja-rooli on sisällytetty muissa tutkimuksissa tunnistettujen vastaavien roolien kanssa *verkoston muodostajan* rooliin. Tehtävätason rooleista ainoa verkoston perustehtävää toteuttava rooli on *tuottaja*, joka osallistuu aktiivisesti verkoston operatiiviseen toimintaan ja vaikuttaa konkreettisesti palvelun lopputulokseen.

Palvelun kehittämiseen liittyviä rooleja on Heikkinen et al.:in tutkimuksessa neljä. Tehtävätason rooleista suunnittelija, tulokas ja ulkopuolinen ovat rooleja, jotka kaikki liittyvät erityisesti palvelun kehittämiseen. *Suunnittelija* osallistuu palvelunkehitysprosessiin ja pyrkii vaikuttamaan kehityksen lopputulokseen tarjoamalla tietoaan ja muita aineettomia resurssejaan verkoston käyttöön. Se ei kuitenkaan varsinaisesti osallistu verkoston perustoiminnan suunnitteluun, ja siksi se kuuluu palvelun kehittämistä edistävien roolien kategoriaan verkoston perustehtävää toteuttavien roolien sijaan. *Tulokkaan* roolia toteuttava toimija puolestaan tulee mukaan verkostoon kesken palvelukehitysprosessin yleensä turvatakseen omia etujaan silloin, kun kehitysprosessi liittyy läheisesti kyseisen toimijan erikoisalaan. Näin ollen se vaikuttaa omalta osaltaan palvelunkehitysprosessin kulkuun. Myös *ulkopuolisen* rooli on jokseenkin samanlainen, sillä tätä roolia toteuttavalle toimijalle

ei ole suunniteltu roolia verkostossa, mutta se tulee silti kehitysprosessiin mukaan vähitellen huomatessaan, että sillä on tarjota verkostolle palvelunkehitysprosessia hyödyttäviä resursseja.

Verkkotason rooleista puolestaan ainoa palvelun kehittämistä edistävä rooli on *yllyttäjä*, joka kannustaa muita toimijoita ottamaan enemmän vastuuta lupaamalla tukea näitä tarvittaessa. Näin ollen se toimii sananmukaisesti verkoston kehittämisen edistäjänä ja vauhdittajana. Heikkinen et al.:in tutkimuksessa tunnistetuista rooleista puolestapuhujan rooli on luokittelun kannalta haastavin. *Puolestapuhuja* on Heikkinen et al.:in tutkimuksessa luokiteltu verkkotason rooliksi, vaikka se toteuttaa rooliaan levittämällä positiivista informaatiota nimenomaan ydinverkoston ulkopuolelle. Puolestapuhuja ei siis varsinaisesti vaikuta verkoston sisäiseen kommunikaatioon, eikä toisaalta osallistu myöskään verkoston operatiiviseen toimintaan. Teorian synteesissä se on kuitenkin luokiteltu verkoston ylläpitämisen rooliksi, sillä sen tarjoamat kontaktit saattavat hyödyttää verkoston muita toimijoita ja koska sen levittämä informaatio on vuorovaikutusta verkoston ja sen ulkopuolisen maailman välillä.

Monet palveluihin liittyvistä tutkimuksista ovat tunnistaneeet asiakkaan merkittävän roolin palvelunkehityksessä ja -tuotannossa. Näistä tutkimuksista on johdettavissa palvelun kehittämistä edistäviä rooleja, joita voivat toteuttaa niin asiakkaat kuin muutkin verkoston toimijat. Näitä rooleja on yhteensä neljä: asiantuntija, kehityksen liikkeellepanija, valitsija sekä idean puolestapuhuja. *Asiantuntijan* rooli on johdettu Alamin (2002) ja De Brentanin (2001) tutkimuksista, joissa on käsitelty asiakkaan ja asiakasrajapinnan osallistamista palvelunkehityksessä. Asiantuntija on toimija, joka tuo esiin asiakkaan tarpeet ja toiveet palvelunkehitysprosessissa, ja roolia voi toteuttaa paitsi asiakas, myös esimerkiksi asiakasrajapinnan työntekijät tai asiakastietoa keräävät ja analysoivat henkilöt. Muut kolme roolia on johdettu Kuusiston ja Riepulán (2011) tutkimuksesta. *Kehityksen liikkeellepanija* on toimija, jonka antamasta signaalista palvelukehitysprosessia lähdetään käytännössä toteuttamaan. *Valitsijan* roolissa oleva toimija puolestaan vaikuttaa siihen, mitä palvelukehitysideaa lähdetään toteuttamaan ja mitkä ideat siirretään sivuun, jos tarjolla on useampia vaihtoehtoja. *Idean puolestapuhujan* antamaa signaalia voidaan puolestaan käyttää kehitysidean sisäiseen markkinointiin ja kehitysresurssien hankkimiseen organisaation sisällä. Nämä roolit eivät ole verkostossa välttämättä kovin näkyviä, mutta niillä voi olla ratkaiseva merkitys palvelukehityksen lopputulokseen.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys tuo yhteen aikaisemmat verkstorooli- ja palvelukehitystutkimukset ja jakaa toimijoiden roolit kolmeen kategoriaan: verkoston perustehtävää toteuttaviin rooleihin, verkoston ylläpitämisen rooleihin

sekä palvelun kehittämistä edistäviin rooleihin. Nämä kategoriat muodostavat rungon tutkimuksen empiiriselle osuudelle, jossa verkostorooleja tarkastellaan kahdessa tilaaja-tuottaja-mallisessa palveluverkostossa. Ennen tutkimustuloksia luodaan kuitenkin lyhyt katsaus tutkimusmenetelmiin.

### 3 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus pyrkii selvittämään, minkälaisia rooleja verkoston toimijoilla – niin organisaatioilla kuin loppuasiakkailla – on palveluverkostossa. Tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena, joka keskittyy kahteen tilaaja-tuottajamalliin perustuvaan palveluverkostoon.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on yleensä ilmiöiden tulkinta, ymmärtäminen ja merkityksenanto. Laadullisella tutkimuksella luodaankin yleensä uusia teorioita, ei niinkään testata määrällisesti olemassa olevia hypoteeseja. Siinä missä kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset ovat usein yleistettävissä olevia syy-seuraussuhteita, keskittyvät kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset useimmiten ilmiöiden kuvailuun ja selittämiseen. Laadullisen tutkimuksen prosessi onkin usein iteratiivisempi kuin määrällisen tutkimuksen, sillä laadullisessa tutkimuksessa teoria ja empiirinen aineisto ruokkivat ja täydentävät toinen toisiaan tutkimuksen edetessä. (Anttila, 2000, s. 176-182; Bryman and Bell, 2007, s. 150-151 & 386-390) Laadullisen tutkimuksen etuina ovat tutkittavien ilmiöiden kontekstin huomioon ottaminen sekä tutkimusotteen soveltuminen hyvin prosessien ja kausaalisten muutosten kuvaamiseen (Miles and Huberman, 1994, s. 10).

Laadullinen tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena. Tapaustutkimusta käytetään usein tutkittaessa jotain nykyaikaista ilmiötä sen todellisessa kontekstissa erityisesti silloin, kun ilmiö ja konteksti eivät ole selvästi toisistaan eroteltavissa. Tapaustutkimus soveltuu hyvin vastaamaan kysymyksiin *miten* ja *miksi* (Yin, 2003, s. 3-5, 13). Sen avulla voidaan kuvailla ilmiöitä sekä testata ja luoda hypoteeseja. Yksi tapaustutkimuksen tärkeimmistä kysymyksistä onkin se, mitä tapauksesta voidaan oppia. (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt and Graebner, 2007; Laine et al., 2007) Tämä tapaustutkimus nojaa abduktiiviseen päättelyyn, jossa teoria ja empiria täydentävät toisiaan tutkimuksen edetessä. Kyseessä ei siis ole lineaarinen tutkimusprosessi, joka etenee vaihe vaiheelta teoriasta empiriaan ja johtopäätöksiin, vaan tutkimuksen analyysi tapahtuu iteratiivisena teorian ja empirian vuoropuheluna (Dubois and Gadde, 2002).

Tässä tutkimuksessa pyritään kuvaamaan verkstoroolien dynamiikkaan liittyviä ilmiöitä teoriasta nousevien roolikategorioiden ja -synteesin pohjalta tapaustutkimuksen avulla. Tutkimuksen käytännön toteutuksessa on yhdistetty sekä Yinin (2003) että Eisenhardtin (1989) näkemyksiä tapaustutkimuksen rakenteesta ja etenemisestä. Tutkimuksen aluksi määriteltiin tutkimuskysymykset ja tehtiin aihepiiriä taustoittava kirjallisuuskatsaus, jolla kartoitettiin tähänastista tutkimusta. Aikaisemman tutkimusten pohjalta luotiin teoreettinen viitekehys eli verkstoroolisynteesi, ja tapaustutkimusaineistosta esiin nousseita havaintoja ja

tuloksia peilattiin tähän viitekehykseen. Teorian pohjalta tehtyä verkostoroolisyntheseä paranneltiin empiiristen tulosten pohjalta, ja tutkimuksen lopputuloksena on uusi malli palveluverkoston toimijoiden rooleista.

Tapaustutkimuksessa tarkasteltiin kahta tilaaja-tuottaja-mallista palveluverkostoa. Ensimmäinen tapauksista on julkisen ja yksityisen sektorin toimijoiden yhteistyössä toteuttama hoiva-alan palveluverkosto, jonka tarkoituksena on tarjota asiakkaalle kaikki tämän tarvitsemat palvelut yhdestä paikasta. Toinen tapaus on puolestaan perinteisemmin organisoitu kiinteistöalalla toimiva palveluverkosto, jonka tarkoituksena on keskittää verkostoa hallitsevan toimijan asiakkailta tulevat palvelupyynnöt yhteen palvelukeskukseen. Muodolliselta rakenteeltaan verkostot osoittautuivat hyvinkin samankaltaisiksi, mutta verkostojen toimijoiden väliset suhteet ja toimintatavat sekä verkostojen roolijaot poikkeavat toisistaan huomattavasti. Näin ollen valitut verkostot tarjoavat paljon materiaalia sekä tapausten sisäiseen että vertailevaan analyysiin.

Tutkimuksen aineisto kerättiin pääasiassa puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla (Hirsjärvi ja Hurme, 1988). Haastatteluja varten laadittiin kysymyspohja, jonka teemat on johdettu tutkimuskysymyksistä (ks. Liite 1). Haastateltaviksi pyydettiin tutkimukseen valittujen tapausprojektien avainhenkilöitä eri organisaatioista sekä johdon että operatiivisen toiminnan tasoilta. Haastateltavien valinta tehtiin siten, että jokaisesta keskeisestä toimijaryhmästä haastateltiin vähintään yhtä organisaatiota ja henkilöä. Useammista samassa asemassa olevista organisaatioista valittiin pääsääntöisesti se, jolla on verkoston näkökulmasta suurin vastuu tai toiminta-alue. Ainoa tapaustutkimusverkostojen toimijaryhmä, jota ei haastateltu lainkaan tutkimusta varten, on kiinteistöalan palveluverkoston huoltoyhtiöt. Tämä johtuu siitä, että näiden toimijoiden asema verkostossa on käytännössä täysin operatiivinen, eikä niillä siten ole juurikaan vaikutusta verkoston sisäiseen dynamiikkaan tai toiminnan organisointiin. Tutkimusta varten haastatellut henkilöt on listattu verkostoittain Taulukoissa 4 & 5. Tätä tutkimusta varten tehtyjen haastatteluiden lisäksi aineistona käytettiin Kotitori- ja 24/7-verkostojen toimijoiden aikaisemmin tehtyjen haastatteluiden litteroita, Tampereen kaupungilta saatua Kotitorin esittelymateriaalia, Kotitori-hankkeen toteuttamisvaiheen loppuraporttia sekä puitesopimusta palveluintegraattorin tarjoamista palveluista.

Haastateltava	Tehtävänimike	Organisaatio
A1	Tilaajapäällikkö	Tampereen kaupunki
A2	Suunnittelupäällikkö	Tampereen kaupunki
A3	Senioriasiantuntija	Nordic Healthcare Group
A4	Palveluesimies	Mawell Care
A5	Kotihoidon johtaja	Mediverkko
A6	Kotihoidon esimies	Attendo

Taulukko 4: Haastateltavat, Kotitori

Haastateltava	Tehtävänimike	Organisaatio
B1	Kiinteistöjohtaja	Asokodit
B2	Kiinteistöpäällikkö	Asokodit
B3	Myyntijohtaja	G4S
B4	Call center -vastaava	G4S
B5	Palvelukeskuspäällikkö	G4S
B6	Asunomanageeraus-yksikön päällikkö	Realia Management Tampere

Taulukko 5: Haastateltavat, 24/7-palvelukeskusverkosto

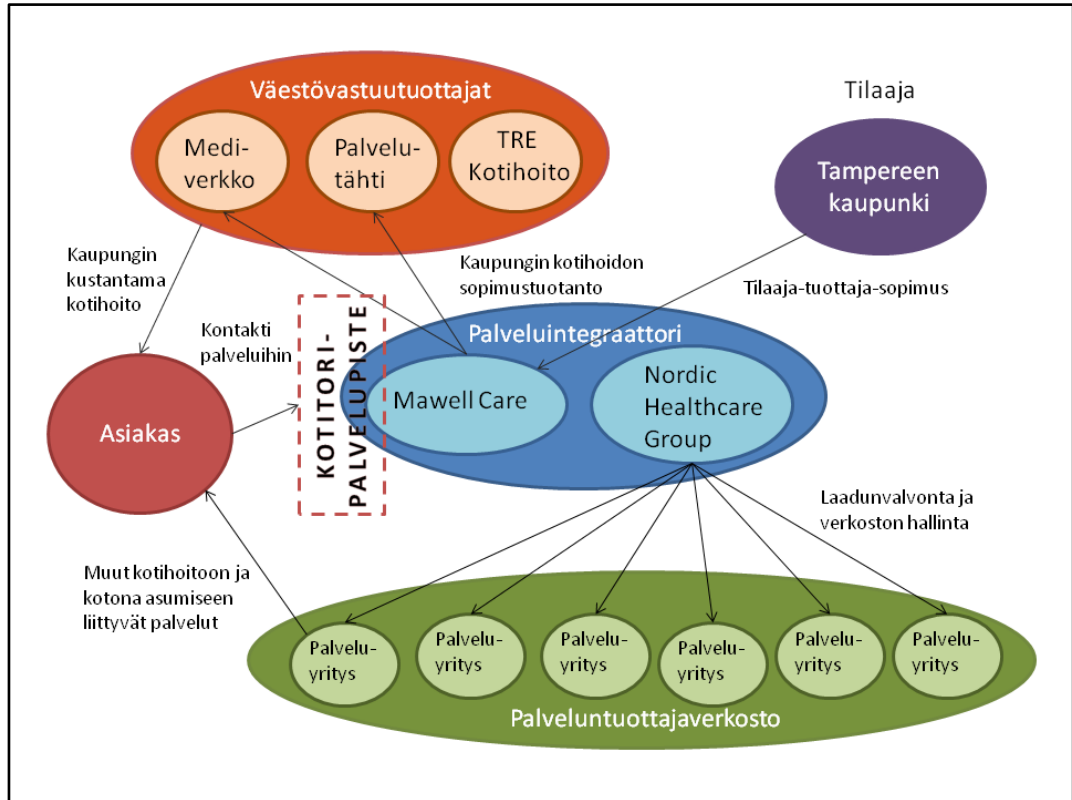
Tutkimusta varten tehdyt haastattelut nauhoitettiin ja purettiin tekstimuotoon analysointia varten. Empiirisen aineiston analyysi tapahtui haastatteluiden litteroita sekä muuta projektiaineistoa tutkimalla. Aineiston keruu ja analysointi tapahtuivat osittain limittäin, ja tutkimuksessa käytettyä haastattelukysymyspohjaa muokattiin matkan varrella haastateltavien henkilöiden aseman ja näkökulman mukaan sekä aineistosta nousseiden havaintojen perusteella. Aineiston analyysissä käytettiin sekä tapauksen sisäistä analyysiä (*engl. within-case analysis*), jonka avulla tapausverkostoista pyrittiin tunnistamaan teorian synteessissä esitellyt roolit, että tapauksia vertailevaa analyysiä (*engl. cross-case analysis*), jonka avulla pyrittiin tuomaan esiin verkostojen erot roolien toteutumisen ja jakautumisen suhteen. Apuna aineiston analyysissä käytettiin teoriasynteesin kolmea roolikategoriaa, joiden avulla pyrittiin tunnistamaan verkostojen muodollisia ja epämuodollisia rakenteita sekä palvelun jatkokehityksen dynamiikkaa. Molemmat tapausverkostoista analysointiin ensin erikseen, jonka jälkeen tehtiin vertaileva yhteenveto kaikkien kolmen rooliluokittelun näkökulmasta. Lopuksi kaikki nämä havainnot vedettiin yhteen, ja tutkimuksen lopputuloksena on paranneltu malli palveluverkoston toimijoiden rooleista. Tapaustutkimusverkostot esitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

## **4 Tapaustutkimukset**

### **4.1 Tampereen Kotitori**

Tampereen Kotitori on kunnallisen sosiaali- ja terveydenhuollon palveluintegraattorimalli, joka järjestää ja kehittää erityisesti ikäihmisten kotona asumista tukevia palveluita uudella tavalla julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyönä. Kotitori-verkoston ideana on tarjota kaikki asiakkaan tarvitsemat kotihoitoon liittyvät palvelut samasta paikasta, oli kyseessä sitten kunnallinen kotihoito tai yksityisten palveluyritysten tarjoamat palvelut.

Kotitori-verkosto yhdistää julkisen ja yksityisen sektorin toimijoita. Sopimuksellisesti verkostoa johtaa Tampereen kaupunki, jolla on vastuu kunnallisen kotihoidon järjestämisestä. Tampereen kaupungilla on sopimus Mawell Caren kanssa, joka tuottaa sovitun palvelun yhdessä Mawell Oy:n ja Nordic Healthcare Group Oy:n kanssa. Nämä kolme yritystä muodostavat yhdessä palveluintegraattorikonsortion. Mawell Oy on Mawell Care Oy:n emoyhtiö, joka vastaa palveluintegraattorin tietojärjestelmistä. Varsinaiseen operatiiviseen toimintaan Mawell Oy ei osallistu, joten se on jätetty tässä tutkimuksessa verkostotarkastelun ulkopuolelle. Palveluintegraattori on vastuussa Kotitori-verkoston käytännön toiminnan organisoinnista sekä kaupungin järjestämisvastuulla olevan säännöllisen kotihoidon järjestämisestä omilla väestövastuualueillaan (eli tietyissä kaupunginosissa). Koska palveluintegraattori ei itse voi järjestää vastuullaan olevia palveluita, on sillä puolestaan tilaaja-tuottaja-malliset sopimukset kaupungin järjestämisvastuulla olevan säännöllisen kotihoidon toteuttamisesta kahden hoivapalveluyrityksen, Mediverkon ja Palvelutähden, kanssa. Mediverkko tuottaa palveluintegraattorin vastuulla olevista palveluista kaksi kolmasosaa ja Palvelutähti loput. Näiden yritysten lisäksi Kotitori-verkostoon kuuluu myös muita yksityisiä palveluyrityksiä, jotka muodostavat Kotitorin palvelutuottajaverkoston. Verkoston rakenne on kuvattu seuraavalla sivulla (Kuva 2).



Kuva 2: Kotitori-palveluverkosto

Kotitori-verkosto perustuu tilaaja-tuottaja-malliin, jossa tilaajana on Tampereen kaupunki. Verkostoa on alettu koota Tampereen kaupungin aloitteesta neuvottelumenettelyn kautta. Tampereen kaupungilla on sopimus palveluintegraattorin kanssa kunnallisen kotihoidon osittaisesta ulkoistamisesta, ja kaupungin oma kotihoidon yksikkö puolestaan hoitaa loput kunnallisesta kotihoidosta itse. Kunnalla on kotihoidon järjestämisvastuu, ja se määrittelee toiminnan tavoitteet. Kaupunki seuraa ja valvoo palveluintegraattorin toimintaa palvelutasomittareilla kaupungin järjestämisvastuulla olevan palvelun osalta SLA-mallin (*service level agreement*) avulla. SLA-mallilla seurataan integraattoripalveluiden sekä kotihoidon palveluiden toteuttamista, ja se sisältää sekä laadupalkkio- että laatusakkomahdollisuuden.

Palveluintegraattorin tehtävänä on huolehtia Kotitorin käytännön toiminnasta kokonaisuudessaan, ja se toimii verkoston ”managerina”. Palveluintegraattori ei siis itse tuota kotihoidon palveluita, vaan hankkii ne yksityisiltä palveluyrityksiltä eli verkoston väestövastuutuottajilta. Integraattorin tehtävänä on rakentaa tehokas ja helppokäyttöinen kanava, josta ikäihmiset voivat hankkia erilaisia palveluita yhdestä pisteestä. Tavoitteena on ennakoida ja nopeuttaa palveluiden saatavuutta riippumatta siitä, tuottaako ne kaupunki vai yksityinen palveluntarjoaja. Palveluintegraattorin vastuulla on ikäihmisten asiakasneuvonta ja -ohjaus koko kaupungin alueella sekä



palvelutarpeen arviointi ja kaupungin kotihoidon palveluiden järjestäminen oman väestövastuualueensa osalta. Kaupungin omat kotihoidon yksiköt tekevät palvelutarpeen arviointia muille alueille. Kaupungin järjestämisvastuulla olevan kotihoidon lisäksi palveluintegraattori välittää asiakkaille yksityisesti rahoitettavia palveluita. Palveluintegraattori vastaa myös kotihoidon tukipalveluiden (esimerkiksi turva-, kauppaa-, siivouspalvelut) organisoinnista ja laadunvalvonnasta koko kaupungin osalta. Sen vastuulla on palveluntuottajaverkoston kokoaminen, ohjaus, laadunhallinta ja toiminnan seuranta sekä kehittäminen. Lisäksi palveluintegraattori kehittää kotihoidon palveluita, prosesseja, toimintoja ja tietojärjestelmiä kaupungin ja yksityisten palveluntuottajien kanssa.

Mawell Care ja Nordic Healthcare Group (myöhemmin NHG) muodostavat konsortion, joka toimii palveluintegraattorina asiakkaiden, kaupungin ja palveluverkoston välissä. Palveluintegraattorisopimus on solmittu Mawell Caren ja Tampereen kaupungin välillä, kun taas NHG:llä on sopimus Mawell Caren kanssa. Sopimuksellisesti NHG on siis Mawell Caren alihankkija, mutta käytännössä palveluintegraattorikonsortio toimii varsin tasavertaisesti ja molemmilla yrityksillä on omat vastualueensa Kotitoriin liittyen. Mawell Care toimii Kotitorin asiakasrajapintana ja on vastuussa asiakkaiden palveluohjauksesta Kotitori-palvelupisteessä, puhelimitse ja sähköpostitse. Mawell Care myös kehittää jatkuvasti palvelun sisältöä ja kokeilee uusia toimintatapoja Kotitori-palvelupisteessä asiakkailta saatavan palautteen perusteella. NHG puolestaan on päävastuussa Kotitorin yksityisen palveluntuottajaverkoston hallinnasta ja kehittämisestä sekä kaupungin oman kotihoidon kehittämisestä yhdessä kaupungin tilaaja- ja tuottajaorganisaatioiden kanssa.

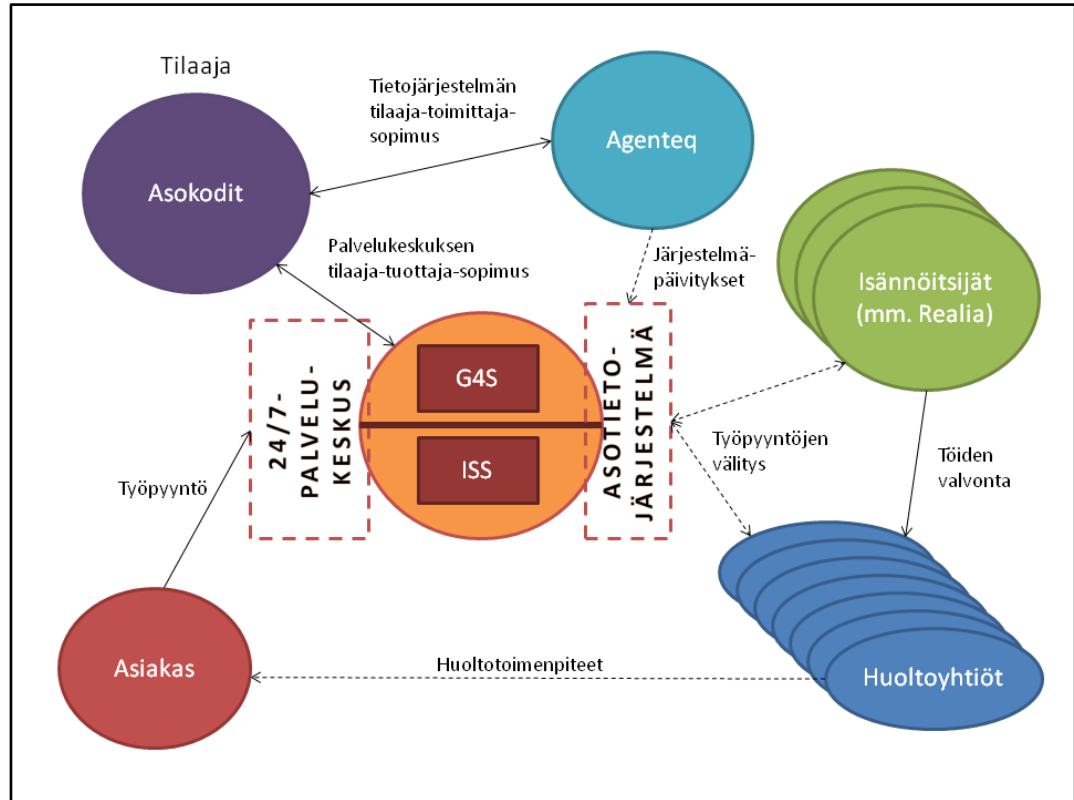
Väestövastuutuottajat vastaavat kaupungin vastuulla olevan kotihoidon käytännön toteuttamisesta. Väestövastuutuottajien tehtäviä hoitaa verkostossa kolme itsenäistä organisaatiota. Mediverkko ja Palvelutähti ovat yksityisiä yrityksiä, kun taas kolmas toimija on Tampereen kaupungin oma kotihoidon yksikkö. Mediverkolla ja Palvelutähdellä on molemmilla omat väestövastuualueensa eli kaupunginosansa, joiden alueella ne vastaavat kaupungin järjestämisvastuulla olevan kotihoidon tuottamisesta. Muiden Tampereen väestövastuualueiden kotihoidon kaupunki hoitaa itse. Väestövastuutuottajayritykset tuottavat Kotitori-verkostossa pääasiallisesti kaupungin järjestämisvastuulla olevaa kotihoitoa, mutta ne voivat halutessaan tuottaa myös yksityisiä palveluita Kotitorin asiakkaille ja ovat siten myös osa Kotitorin yksityistä palveluntuottajaverkostoa. Väestövastuutuottajien lisäksi Kotitori-verkostoon kuuluu myös monia muita palveluntuottajia, jotka tuottavat asiakkaille sekä kaupungin ostokotihoitoa että asiakkaan itse kustantamia palveluita. Palvelutuottajaverkoston vastuulla on erilaisten palveluiden tuottaminen

loppuasiakkaille sovitulla laatutasolla. Kotitorin palvelutuottajaverkostoon pääseminen edellyttää yrityksiltä tiettyjen kriteereiden täyttämistä, ja mukana oleville yrityksille tehdään auditointeja toiminnan laadun varmistamiseksi ja kehittämiseksi. Kotitori toimii palveluyrityksille yhtenä myyntikanavana, mutta Kotitorilla ei ole velvollisuutta ohjata asiakkaita yksittäisille yrityksille. Kotitori ei siis esimerkiksi takaa palveluntuottajille tiettyä kuukausittaista asiakasmäärää.

## **4.2 24/7 -palvelukeskusmalli**

24/7 -palvelukeskusmalli on asumisoikeusasuntoja omistavan Asokotien johtama palvelumalli, jonka tarkoituksena on tarjota Asokotien asukkaille yksi puhelinnumero, jonka kautta nämä voivat hoitaa kaikki kiinteistöön ja asumiseen liittyvät asiat puhelimitse vuorokauden ympäri viikon jokaisena päivänä. Palvelukeskus kirjaa kaikki puhelut toimijoiden yhteiseen tietojärjestelmään (Asotieto) ja puhelun perusteella palvelukeskuksesta lähtee järjestelmän kautta sähköisesti työpyyntö sille toimijalle, jonka vastuulla asiakkaan ilmoittama asia on. 24/7-palvelukeskusmalli keskittää kaikki huollolle ja isännöinnille tulevat työpyynnöt yhteen numeroon, mikä vähentää yksittäisille toimijoille tulevien turhien puheluiden määrää ja tehostaa siten operatiivista huoltotoimintaa. Kaikki työpyynnöt dokumentoituvat Asotieto-järjestelmään, mikä tarjoaa Asokodeille arvokasta dataa kiinteistöjen huolto- ja korjaustarpeista ja auttaa siten suunnittelemaan ja budjetoimaan tulevaisuuden investointeja.

24/7-puhelinpalvelukeskuksesta vastaavat kaksi kilpailevaa toimijaa, G4S ja ISS, jotka hoitavat itsenäisesti omien kaupunkiensä palvelukeskusten toiminnan organisoinnin. Lisäksi verkostoon kuuluu useita huoltoyhtiöitä ja isännöitsijöitä sekä Asotieto-järjestelmän toimittajayritys. Verkoston rakenne on pitkälti jakeluverkostomainen, sillä verkoston toimijoiden tehtävät ja vastualueet on määritelty tarkasti ja lähes kaikki informaatio toimijoiden välillä kulkee Asokotien kautta. Asokodit on myös pitkälti yksin vastuussa verkoston ja palvelun kehittämisestä. 24/7-verkoston rakenne esitellään Kuvassa 3.



Kuva 3: 24/7-palvelukeskusmallin verkosto

24/7-palvelun tilaajana on Asokodit, joka on kehittänyt 24/7-palvelukeskusmallin omia asiakkaitansa (eli asumisoikeusasuntojen asukkaita) varten, mutta ulkoistanut varsinaisen palveluntuotannon G4S:lle ja ISS:lle. Asokodit vastaa myös palvelukeskusmallin perustana toimivasta Asotieto-järjestelmästä, joka sisältää tiedot asiakkaista, isännöitsijöistä ja huoltoyrityksistä, ja joka toimii viestintäkanavana palvelukeskuksen ja operatiivisen kiinteistöhuollon ja isännöinnin välillä. Asotieto-järjestelmän tietojärjestelmätoimittaja on Agenteq. Se ylläpitää järjestelmää ja kehittää sitä edelleen yhdessä Asokodien kanssa palvelukeskuksilta saadun palautteen perusteella.

Palvelukeskusmallin asiakaspalvelun tuottajina toimivat G4S ja ISS, jotka hoitavat 24/7-palvelukeskuksen operatiivista toimintaa. Palvelukeskuksen henkilökunta vastaa palvelukeskusnumeroon tuleviin puheluihin ja kirjaa asiakkaiden työpyynnöt Asotieto-järjestelmään. Järjestelmä ohjaa asiakaspalvelijaa ennalta määrätyn kysymyspatteriston mukaan kysymään soittajalta oikeat kysymykset järjestelmään kirjaamista varten. Toimijoiden vastuulla on vastata puhelimeen kohtuullisessa ajassa sekä varmistaa, että asia kirjataan asianmukaisesti Asotieto-järjestelmään. Järjestelmästä työpyyntö lähtee eteenpäin hallinnolliselle tai tekniselle isännöitsijälle, LVS-huoltoon tai huoltoyritykselle. Palvelukeskustoiminta on jaettu alueittain G4S:n ja ISS:n välille: ISS vastaa Jyväskylän, Kuopion ja Oulun palvelukeskuksista, G4S:n

vastuulla on puolestaan Tampere, pääkaupunkiseutu sekä muu Suomi. Kilpailevina yrityksinä ISS:n ja G4S:n välillä ei ole aktiivista yhteistyötä 24/7-palvelukeskusmallin kehittämiseen liittyen.

Isännöitsijät vastaanottavat asukailta tulleet työpyynnöt sähköisesti Asotieto-järjestelmän kautta, ja heidän velvollisuutenaan on seurata järjestelmään tulevia pyyntöjä päivittäin. Isännöitsijöiden vastuulla on sekä reagoida isännöintiä koskeviin työpyyntöihin että seurata huoltoyhtiöiden toimintaa. Asotieto-järjestelmän avulla isännöitsijät pystyvät valvomaan tehokkaasti mm. sitä, kuinka nopeasti työpyynnöt otetaan käsittelyyn ja suorittavatko huoltoyhtiöt pyydetty toimenpiteet kohtuullisessa ajassa. Isännöitsijän vastuulla on viime kädessä myös se, ettei työpyyntö jää järjestelmään tekemättömäksi sen takia, että tehtävä on ohjattu palvelukeskuksesta väärälle työnsuorittajalle. Asokotien pääasiallinen isännöitsijä on Realia Management. Oulun isännöintiä hoitaa Isännöintitoimisto Tahkola ja osaa kohteistaan Asokodit isännöi itse. Isännöitsijöiden tapaan myös huoltoyhtiöt vastaanottavat ja suorittavat Asotieto-järjestelmän kautta tulevia työpyyntöjä. Huoltoyhtiöiden vastuulla on merkitä järjestelmään, milloin työpyyntö otetaan käsittelyyn ja milloin työ on suoritettu loppuun sekä suorittaa pyydetty toimenpiteet kohtuullisessa ajassa.

Edellä kuvattuja kahta verkostoa, Kotitoria ja 24/7-palvelukeskusmallia, tarkastellaan seuraavaksi tarkemmin verkstoroolien näkökulmasta. Tulosten tarkastelu noudattaa teoriaosuuden synteessissä määriteltyjä roolikategorioita. Ensiksi tarkastellaan verkostossa vallitsevia sopimussuhteita ja verkoston perusajatuksen toteuttamiseen liittyviä rooleja (5.1 Verkoston perustehtävää toteuttavat roolit). Tämän jälkeen syvennyttään verkostonsisäiseen vuorovaikutukseen ja kommunikaatioon liittyviin rooleihin (5.2 Verkoston ylläpitämisen roolit). Viimeiseksi paneudutaan verkoston ja palvelun kehittämistä edistäviin rooleihin (5.3 Palvelun kehittämistä edistävät roolit). Kaikki kolme edellä mainittua tuloslukua noudattavat samaa rakennetta, jossa ensin tarkastellaan molempia tapausverkostoja erikseen ennen vertailevaa yhteenvedoa. Lopuksi vedetään yhteen teoriasynteesissä tunnistetut ja tapaustutkimuksen havaintojen perusteella validoidut palveluverkoston toimijoiden roolit (5.4 Yhteenvedo palveluverkoston toimijoiden rooleista ).

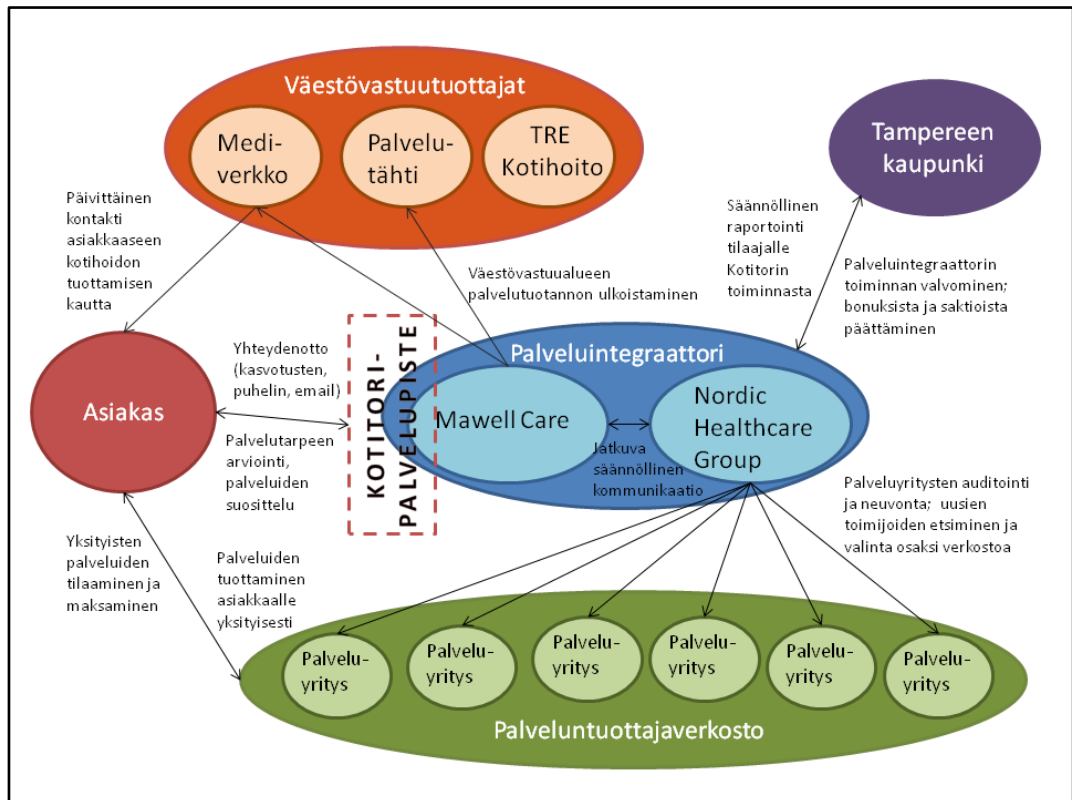
## 5 Tutkimustulokset

### 5.1 Verkoston perustehtävää toteuttavat roolit

#### 5.1.1 Kotitori

Verkoston perustehtävää toteuttavat roolit liittyvät pääsääntöisesti verkoston hierarkiaan ja toimijoiden välisiin sopimuksiin eli muodollisiin suhteisiin. Verkoston perustehtävä on se kantava ajatus, jonka varaan verkoston toiminta rakentuu. Tämä perustehtävä on verkoston jäsenten välisten sopimusten taustalla ja koko verkoston toiminta tähtää tämän tehtävän toteuttamiseen. Verkoston perustehtävää toteuttavat roolit perustuvatkin verkoston sisäiseen vastuunjakoon ja muodollisiin sopimuksiin. Tässä luvussa toimijoiden välisiä muodollisia suhteita tarkastellaan verkoston sopimussuhteiden sekä niihin kytkeytyvien verkoston perustehtävää toteuttavien roolien kautta.

Kotitori-verkoston perustehtävänä on tarjota ikäihmisille kaikki kotihoitoon liittyvät palvelut samasta paikasta eli Kotitori-palvelupisteestä. Verkoston toimijoiden välinen kanssakäyminen on kuvattu alla (Kuva 4):



Kuva 4: Kotitori-verkoston toimijoiden välinen kanssakäyminen

Kotitori-verkoston sisäinen vastuunjako on määritelty varsin tarkasti organisaatioiden välisten sopimusten kautta. Tampereen kaupungilla on tilaajana viime kädessä suurin valta ja vastuu kotihoidon kokonaisvaltaisesta toiminnasta, mutta se on ulkoistanut kotihoidon käytännön organisoinnin kaupungin oman kotihoidon yksikön väestövastuualueita lukuun ottamatta palveluintegraattorille. Kaupungin lähtökohtana on antaa palveluintegraattoreille asiakaslähtöinen tavoite, jonka nämä toteuttavat parhaaksi katsomallaan tavalla. Siten kaupunki tilaa palveluintegraattorilta vain palvelun lopputuloksen, eikä niinkään pyri vaikuttamaan siihen, millä tavoin tämä lopputulos saavutetaan tai millä tavoin palveluintegraattoreiden tulisi verkoston toimintaa kehittää. Kehittämisen kuitenkin kannustetaan sopimuksessa määriteltyjen bonus-sanktio-kriteereiden avulla. Toimijoille on siis asetettu selkeät toiminnalliset tavoitteet ja mittarit, joiden avulla hyvin tehdystä työstä myönnetään bonuksia ja tavoitteiden alittamisesta rangaistaan sanktioilla.

Palveluintegraattoriyrityksillä on hyvät valmiudet toteuttaa tehtäväänsä, sillä molemmat yritykset ovat alansa ammattilaisia. Kotitorin operatiivista toimintaa pyörittävä ja palvelukonsortion toisena operatiivisena osapuolena toimiva Mawell Care on hoitoalan ammattilaisyritys, joten asiakkaan kanssa kontaktissa olevat henkilöt ovat asiantuntijoita asiakkaita koskevissa ja ikäihmisten palveluihin liittyvissä asioissa. Kotitorin palveluntuottajaverkostoa hallinnoiva ja kaupungin kotihoidon toimintaa kehittävä NHG on puolestaan erikoistunut sosiaali- ja terveysalan konsultointiin, joten palveluintegraattorilla on asiantuntijaosaamista myös kaupungin kotihoidon kehittämiseen sekä palveluverkoston hallintaan ja laadunvalvontaan liittyen. Palveluintegraattoreiden keskinäinen vastuunjako ja kommunikaatio toimivat saumattomasti, ja palveluintegraattorikonsortio toimii käytännössä kuin yksi yritys. Haastatteluissa NHG:n ja Mawell Caren edustajat puhuvat usein ”meistä” silloinkin, kun tarkoittavat koko palveluintegraattorikonsortiota eivätkä vain omaa yritystään. *”Mawell Caren kanssa me ollaan varmaan niinkun yhtä toimijaa. Meillä ei oo siis tähän päivään mennessä tullut vastaan tilannetta, että kukaan olis lähtenyt pomottamaan ketään, että me yhteistuumin tehdään ja yhteistuumin sovitaan [--]”* (NHG; A3)

Myös palveluintegraattorin ja yksityisten väestövastuutuottajien välisten suhteiden perustana ovat tarkkaan määritellyt tilaaja-tuottaja-malliset palvelusopimukset, jotka määrittelevät osapuolten vastuut. Palveluintegraattori on ulkoistanut omien väestövastuualueidensa kunnallisen kotihoidon tuottamisen yksityisille väestövastuutuottajille, eli Mediverkolle ja Palvelutähdelle. Myös tässä tapauksessa tilaaja eli palveluintegraattori tilaa tuottajalta eli palveluyritykseltä ainoastaan palvelun lopputuloksen, eikä niinkään pyri vaikuttamaan siihen, millä tavalla tuottaja toimintaansa käytännön tasolla organisoii. Palveluohjaajana toimiva Mediverkko onkin kehittänyt omaa toimintaansa jatkuvasti muun muassa ottamalla käyttöön uusia

teknologioita sekä pyrkimällä maksimoimaan asiakkaan luona vietetyn ajan. Mediverkko myös jakaa omia kokemuksiaan ja hyväksi havaittuja työskentelytapojaan muille Kotitori-verkoston jäsenille, vaikka sopimuksessa ei sitä varsinaisesti vaaditakaan.

Kotitorin palveluntuottajaverkoston kuuluu väestövastuutuottajien lisäksi monia muita yksityisiä palveluntuottajayrityksiä. Palveluntuottajaverkoston pääseminen edellyttää Kotitorin laatuvaatimusten täyttämistä, ja yritysten toimintaa auditoidaan säännöllisesti. Yksi esimerkki palveluntuottajaverkoston kuuluvista yrityksistä on Attendo, joka toimii Kotitori-verkostossa kaupungin kotihoidon sopimuspalveluntuottajana, eli tuottaa kaupungin väestövastuualueiden kunnallista kotihoitoa tarvittaessa. Lisäksi Kotitorin asiakkaiden on mahdollista tilata Attendolta yksityisesti myös muita kotihoidon palveluita. Yritys on aikaisemmin ollut suorassa sopimussuhteessa Tampereen kaupungin kanssa, mutta Kotitorin myötä sopimussuhde on nykyisin Attendon ja Kotitori-palveluintegraattorin välinen.

Teorian synteisiin koottuja verkoston perustehtävää toteuttavia rooleja voidaan tunnistaa myös Kotitori-verkostosta. Nämä roolit ovat verkoston muodostaja, koordinaattori, toimintaperiaatteiden laatija ja toimeenpanija, portinvartija ja tuottaja. Kotitori-verkostossa verkoston perustehtävää toteuttavat roolit ovat jakautuneet pääsääntöisesti kolmelle toimijalle: Tampereen kaupungille sekä palveluintegraattoriyrityksille eli Mawell Carelle ja NHG:lle. *Verkoston muodostajan* roolia on Kotitori-hankkeen alkuvaiheessa toteuttanut palvelun tilaaja eli Tampereen kaupunki, sillä Kotitori-verkostoa on lähdetty kokoamaan neuvottelumenettelyllä Tampereen kaupungin aloitteesta. Huomattavaa on kuitenkin se, että Mawell Care ja NHG ovat itse muodostaneet palveluintegraattorikonsortion, ja siten osaltansa toteuttaneet verkoston muodostajan roolia. Palveluintegraattori on myös itsenäisesti solminut sopimukset Kotitorin väestövastuutuottajayritysten kanssa, jotka toteuttavat palveluintegraattorin vastuuta kaupungin kotihoidon järjestämisestä omalla väestövastuualueellaan, ja vaikuttanut siten verkoston kokoonpanoon merkittäväällä tavalla. Verkoston muodostajan roolia onkin jo neuvottelumenettelyvaiheesta asti toteuttanut paitsi Tampereen kaupunki, myös palveluintegraattori. Nykyisin verkoston muodostajan roolia toteuttaa erityisesti NHG, joka on vastannut muun muassa Kotitorin palveluntuottajaverkoston muodostamisesta ja vastaa edelleen sen hallinnasta sekä uusien toimijoiden valitsemisesta verkostoon.

Tilajaorganisaationa Tampereen kaupungilla on lähtökohtaisesti rooli myös *verkoston toimintaperiaatteiden laatijana ja toimeenpanijana*, sillä se on alunperin määritellyt Kotitori-verkoston toimintaperiaatteet ja vienyt ne käytäntöön palveluintegraattorin kanssa tekemänsä sopimuksen kautta. Toisaalta myös palveluintegraattori toimii

osaltaan toimintaperiaatteiden laatijana ja toimeenpanijana. Vaikka Tampereen kaupunki onkin Kotitori-hankkeen alussa määritellyt verkoston yleiset toimintaperiaatteet, on palveluintegraattorilla valtaa määritellä verkoston toimintaperiaatteita muun muassa väestövastuutuottajien kanssa solmittujen tilaaja-tuottaja-sopimusten sekä palveluntuottajaverkoston kokoonpanon ja laadunvalvonnan suhteen. Palveluintegraattori myös toimeenpanee verkoston toimintaperiaatteita käytännön tasolla, sillä se vastaa Kotitorin päivittäisen toiminnan pyörittämisestä ja valvoo muita verkoston toimijoita.

*Koordinaattorin* roolia Kotitori-verkostossa toteuttaa selvästi palveluintegraattori, sillä tilaaja-tuottaja-mallin perusajatuksena on Kotitorin osalta ollut siirtää nimenomaan verkoston organisointivastuu tilaajalta palveluintegraattorille. Palveluintegraattori, eli Mawell Care ja NHG yhdessä, hallitsee Kotitorin organisaatorajat ylittäviä toimintoja niin muodollisesti kuin epämuodollisestikin. Muodolliseen koordinointiin kuuluu muun muassa säännöllisten palaverien järjestäminen eri toimijoiden kanssa, palveluintegraattorin vastuulla olevan kotihoidon koordinointi sekä palveluntuottajaverkoston hallinnointi. Palveluintegraattoreiden vastuuhenkilöt järjestävät kumpikin säännöllisesti palaveria, joihin osallistuu henkilöitä Kotitorin eri organisaatioista ja eri organisaatiotasoilta. Mawell Caren järjestämät palaverit painottuvat operatiivisen tason asioihin, NHG puolestaan järjestää enemmän hallinnollisia tapaamisia. NHG on myös pääsääntöisesti vastuussa palveluntuottajaverkoston hallinnoinnista, kun taas Mawell Care keskittyy käytännön kotihoidon koordinointiin yhteistyössä väestövastuutuottajien ja sopimuspalveluntuottajien kanssa. Pienemmässä mittakaavassa koordinaattorin roolia Kotitori-verkostossa toteuttavat myös väestövastuutuottajayritykset eli Mediverkko ja Palvelutähti, jotka tuottavat kaupungin kustantaman kotihoidon palveluintegraattorin väestövastuualueella. Näillä yrityksillä on vapaat kädet organisoida oma toimintansa parhaaksi katsomallaan tavalla ilman verkoston muiden toimijoiden puuttumista asiaan, ja siten niillä on mahdollisuus toteuttaa koordinaattorin roolia oman toimintansa osalta.

*Portinvartijan* rooli ei Kotitori-verkostossa ole aivan yksiselitteinen. Toisaalta portinvartijana toimii Tampereen kaupunki, jolla on viime kädessä vastuu koko verkoston toiminnasta ja siten myös halutessaan valtaa vaikuttaa verkoston kokoonpanoon ja tehtävien jakautumiseen. Käytännössä Tampereen kaupunki on kuitenkin osittain luopunut tästä roolista tilaaja-tuottaja-mallin myötä, ja portinvartijan roolia toteuttaakin tällä hetkellä tilaajaa selkeämmin palveluintegraattori, joka koordinoi koko verkoston toimintaa. Palveluintegraattori on vaikuttanut verkoston kokoonpanoon suuresti kilpailuttamalla ja valitsemalla oman väestövastuualueensa kotihoidon toteuttavat väestövastuutuottajat sekä

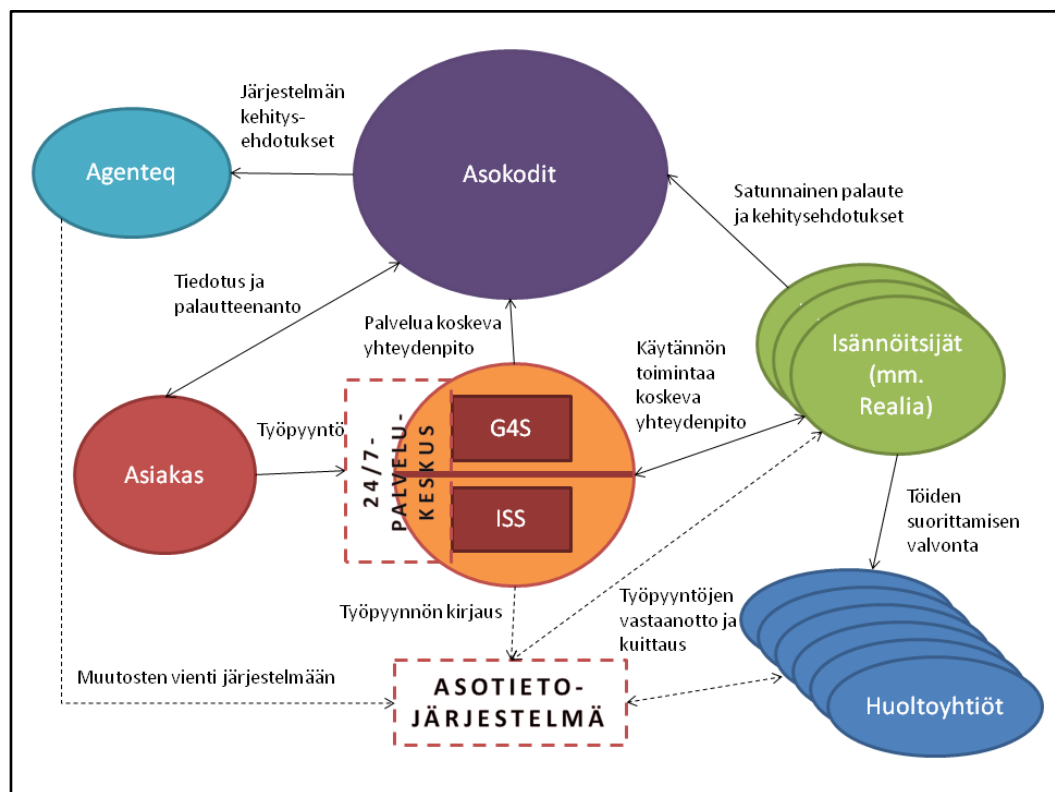


yksityisten yritysten muodostaman palveluntuottajaverkoston. Siten portinvartijan roolia toteuttaa tällä hetkellä Kotitorissa palveluintegraattori, mutta periaatteessa Tampereen kaupungilla on valta ottaa tämä rooli itselleen tarpeen vaatiessa.

*Tuottajan* roolissa toimii Kotitori-verkostossa useampi toimija. Kaikki palveluntuottajat – niin väestövastuutuottajat, kaupungin kotihoidon sopimuspalveluntuottajat kuin palveluntuottajaverkoston yksittäiset jäsenyrityksetkin – toteuttavat omalta osaltaan verkoston perustehtävää ja toimivat siten tuottajan roolissa. Myös toinen palveluintegraattoriyrityksistä eli Mawell Care toteuttaa tuottajan roolia, sillä se vastaa Kotitori-palvelupisteen operatiivisesta toiminnasta ja toteuttaa siten Kotitori-verkoston keskeistä tehtävää, joka on tarjota ikäihmisille kaikki kotihoidon palvelut yhdestä pisteestä.

### 5.1.2 24/7-palvelukeskusmalli

24/7-palvelukeskusmallissa verkoston perustehtävänä on ohjata kaikki kiinteistöjä ja asumista koskevat työpyynnöt yhden puhelinnumeron (eli palvelukeskuksen) kautta suoraan oikealle toimijalle ja siten tehostaa huoltoyhtiöiden ja isännöitsijöiden toimintaa sekä tarjota Asokotien asukkaille huoltopäivystystä puhelimitse vuorokauden ympäri viikon jokaisena päivänä. 24/7-verkoston toimijoiden välinen kanssakäyminen on kuvattu alla (Kuva 5):



Kuva 5: 24/7-palvelukeskusmallin toimijoiden välinen kanssakäyminen

Asokodit on 24/7-palvelukeskusmallin tilaaja, jolla on sopimukset palvelukeskuksen tuottajayritysten eli G4S:n ja ISS:n kanssa. Näissä sopimuksissa on varsin tarkkaan määritelty 24/7-palvelun sisältö ja puhelun kulku. Palvelukeskusta pyörittävät yritykset saavat järjestää palvelukeskuksen operatiivisen toiminnan toteutuksen, kuten resursoinnin ja palvelukeskuksen fyysisen organisoinnin, parhaaksi katsomallaan tavalla, mutta varsinaiseen palvelukonseptiin ne eivät juurikaan voi vaikuttaa, sillä Asokodit vastaa palveluprosessia ohjaavan Asotieto-järjestelmän sisällöstä ja kehittämisestä.

Palvelukeskustuottajayrityksillä ei myöskään ole muodollista valtaa verkoston muihin toimijoihin, kuten isännöitsijöihin, huoltoyhtiöihin tai tietojärjestelmätoimittajaan. Näin ollen asiakasrajapinnassa toimivat ja palvelukeskusta ylläpitävät yritykset eli G4S ja ISS voivat vaikuttaa verkostossa suoraan vain omaan operatiiviseen toimintaansa. Verkoston toimintaan liittyvä palaute ja kehitysehdotukset esimerkiksi tietojärjestelmään tai huoltoyhtiöiden toimintaan liittyen kulkevat Asokotien kautta. Käytännössä esimerkiksi tietojärjestelmämuutokset toteutetaan niin, että palvelukeskusyritykset antavat Asokodeille palautetta esimerkiksi silloin, kun jokin puheluiden kulkua ohjaavista kysymyspoluista on virheellinen tai puutteellinen. Asokodit vievät tämän palautteen eteenpäin tietojärjestelmätoimittajalle eli Agenteqille, joka päivittää pyydetyn muutoksen tietojärjestelmään.

Verkoston kokoonpano puolestaan muuttuu lähinnä sitä kautta, että Asokodit tekevät muutoksia sopimuksiin huoltoyhtiöiden ja isännöitsijöiden kanssa. Palvelukeskusmallin myötä Asokodit saavat säännöllisesti informaatiota esimerkiksi siitä, kuinka nopeasti työpyynnöt tulevat tehdyksi. Näin ollen työnsä huonosti hoitavat yritykset on tarvittaessa helppo paikantaa ja vaihtaa uusiin toimijoihin. Palvelukeskusyritykset eivät voi suoraan ottaa kantaa siihen, miten isännöitsijöiden ja huoltoyhtiöiden tulisi toimia – ja toisinpäin. Palvelukeskus ja kiinteistöhuollosta vastaavat yritykset ovat kontaktissa keskenään ainoastaan satunnaisesti esimerkiksi silloin, kun työpyynnöt vaativat tarkentavaa tietoa jommalta kummalta osapuolelta.

24/7-palvelukeskusmallissa palvelun operatiivisen toteutuksen keskiössä pääasiallisena toimijana on G4S, joka on turvallisuusalan yritys eikä siis varsinaisesti kiinteistöhuollon ammattilainen. Puhelimeen vastaavat turvallisuusalan koulutuksen saaneet henkilöt, jotka hallitsevat palvelukeskustoiminnan operatiivisen toteuttamisen, mutta jotka eivät välttämättä osaa ottaa kantaa asiakkaan ongelmiin muuten kuin järjestelmän antamien ohjeiden perusteella. Verkoston asiakasrajapinnasta puuttuu näin ollen toisen palvelukeskustoimijan osalta kiinteistönhoidon osaaminen, joskin Asotieto-järjestelmän polut tuovat järjestelmään tallennetun tiedon ja osaamisen välillisesti asiakaspalvelijan käyttöön. Asiakkaan kanssa kontaktissa oleva toimija toimii kuitenkin pääasiassa vain palvelun välikätenä ja

tiedon välittäjänä, ei asiantuntijana tai neuvonantajana. Verkoston johtaminen on selvästi erillään operatiivisesta toiminnasta, eikä G4S:llä ole valtuuksia muokata omaa toimintaansa tai verkoston toimintaperiaatteita käytännön työstä saadun kokemuksen myötä. Verkoston sisällä on toki kanavia, joita pitkin palautetta voidaan antaa, mutta käytännössä toiminnan kehittämiseksi ei ole sopimusten puitteissa rakennettu systemaattista toimintatapaa.

Huomionarvoista on myös se, että vaikka ISS:llä olisi kiinteistöhuoltoyrityksenä G4S:ää enemmän osaamista kiinteistöalalta, on se 24/7-verkostossa kuitenkin vain ”kakkostoimija”, sillä Asokodit tekee tiiviimpää yhteistyötä G4S:n kuin ISS:n kanssa. ”G4S tulee oleen laajempi yhteistyökumppani, että sen kans on tehty paljon enemmän yhteistyötä.” (Asokodit; B1) Tämä on erityisen mielenkiintoista siksi, että 24/7-palvelukeskuksen operatiivisia palveluntuottajia valittaessa kriteerinä on ollut nimenomaan jonkinlainen yhteys kiinteistöalaan. ”[–] onhan noita puhelinpalvelufirmoja, mutta haluttiin sillain, että siinä on kontaktipintaa niinkun tohon kiinteistöalaan, eli tuolla G4S:llä on tää vartiointi ja ISS, mikä on toinen yhteistyökumppani, niin niillä on tietysti tuota kiinteistöhuoltoa ja muuta.” (Asokodit; B1) G4S:n työntekijät ovat kuitenkin kaikki vartijataustaisia, eikä heillä ole välttämättä kiinteistöalan osaamista. Vaikka toimijoiden tämänhetkinen priorisointi vaikuttaa jokseenkin nurinkuriselta, ei asia ole aivan yksioikoinen, sillä tilanteeseen saattavat vaikuttaa myös palvelukeskusta pyörittävien yritysten omat strategiset intressit. Toisaalta Asotieto-järjestelmän käyttö palvelukeskusmallin perustana vähentää asiakasrajapinnan kiinteistöalan osaamisen tarvetta, sillä järjestelmä on rakennettu tarkkojen kysymyspolkujen varaan alan ammattilaisten toimesta.

Teorian synteesissä tunnistetuista verkoston perustehtävää toteuttavista rooleista Asokodit toteuttaa 24/7-verkostossa lähes jokaista. Se on ensinnäkin palvelun tilaajana *verkoston muodostaja*, joka on koonnut verkoston 24/7-palvelukeskusmallin ympärille. Koska Asokodeilla on ollut jo ennen 24/7-palvelukeskusmallia valmiiksi sopimukset omien huoltoyhtiöidensä ja isännöitsijöidensä kanssa, ja koska myös Asotieto-järjestelmä on ollut käytössä jo ennen palvelukeskusmallin luomista, tarkoittaa verkoston muodostaminen tässä tapauksessa ainoastaan palvelukeskusmallin toimijoiden valitsemista. Asokodit toteuttaa verkostossa selvästi myös *koordinaattorin* roolia, sillä se hallitsee selvästi verkoston sisäisiä suhteita, työskentelymenetelmiä ja kommunikaatiota. Tämä näkyy ulospäin muun muassa siinä, että toimijoiden välinen kommunikaatio ja kanssakäyminen verkostossa tapahtuu pääsääntöisesti Asokotien kautta ja ainoastaan Asokodit kutsuu toimijoiden keskinäisiä palavereja koolle. Toisaalta myös palvelukeskusyritysten eli G4S:n ja ISS:n voitaisiin katsoa toimivan tietyssä määrin koordinaattorin roolissa, sillä ne vastaavat oman toimintansa osalta palvelukeskuksen operatiivisen toiminnan

organisoinnista ja resursoinnista. Koordinaattorin roolilla viitataan kuitenkin organisaatorajat ylittävään koordinointiin, eikä palvelukeskusta operoivilla yrityksillä ole tähän mahdollisuutta. Suuremmassa mittakaavassa verkoston koordinaattorina toimiikin siis selvästi Asokodit, jolla on valtaa vaikuttaa koko verkoston käytäntöihin.

Asokotien dominoivaan rooliin verkostossa liittyy läheisesti myös *toimintaperiaatteiden laatijan ja toimeenpanijan* rooli, jota se selvästi toteuttaa. Se on käytännössä yksin määritellyt verkoston yleiset toimintaperiaatteet sekä vienyt ne käytäntöön muun muassa palvelukeskuksen toteuttavien yritysten sopimusten kautta. Myös mahdolliset toimintaperiaatteisiin liittyvät poikkeukset ja erityiskysymykset ovat yksin Asokotien päättävällä alla. Asokodit on myös verkoston ainoa toimija, jolla on valta solmia, muokata ja purkaa 24/7-verkoston toimijoiden sopimuksia, eli vaikuttaa verkoston kokoonpanoon. Siten se toteuttaa verkostossa myös *portinvartijan* roolia. Ainoa verkoston perustehtävää toteuttava rooli, jota muut verkoston jäsenet 24/7-palvelukeskusmalliin liittyen toteuttavat, on *tuottajan* rooli. G4S:n ja ISS:n tehtävänä on tuottaa varsinainen 24/7-puhelinpalvelu loppuasiakkaalle. Agenteq toimii tuottajan roolissa toimittamalla ja ylläpitämällä 24/7-palvelukeskusmallin perustana olevaa Asotieto-järjestelmää. Isännöitsijät ja huoltoyritykset puolestaan suorittavat asiakkaalta tulevia työpyyntöjä ja tuottavat siten palveluita, jotka liittyvät kiinteistöihin ja asumiseen. Nämä kaikki toimijat toimivat siis tuottajan roolissa ja toteuttavat siten 24/7-verkoston perustehtävää.

### **5.1.3 Yhteenveto ja vertailu**

Verkoston perustehtävää toteuttavat roolit peilaavat muodollisia sopimuksia ja liittyvät tiiviisti verkoston jokapäiväiseen toimintaan. Kaikki teorian synteessissä verkoston perustehtävää toteuttaviksi rooleiksi luokitellut roolit löytyvätkin selvästi molemmista tapausverkostoista. Tämän tutkimuksen puitteissa erityisen mielenkiintoista on se, miten näiden roolien toteuttaminen on Kotitori- ja 24/7-palvelukeskusmalliverkostossa jakautunut. Verkoston perustehtävää toteuttavat roolit ja niitä toteuttavat toimijat on listattu verkostoittain Taulukossa 6.

	<b>Kotitori</b>	<b>24/7- palvelukeskusmalli</b>
<b>Verkoston muodostaja</b>	Mawell Care NHG (Tampereen kaupunki)*	Asokodit
<b>Toimintaperiaatteiden laatija ja toimeenpanija</b>	Mawell Care NHG (Tampereen kaupunki)*	Asokodit
<b>Koordinaattori</b>	Mawell Care NHG	Asokodit
<b>Portinvartija</b>	Mawell Care NHG (Tampereen kaupunki)*	Asokodit
<b>Tuottaja</b>	Mawell Care Väestövastuutuottajat Palveluntuottajayritykset	G4S/ISS Isännöitsijät Huoltoyritykset Agenteq

**Taulukko 6: Verkoston perustehtävää toteuttavat roolit**

\* Toimijalla on periaatteessa valta toteuttaa roolia, mutta käytännössä se ei sitä aktiivisesti tee

Vertailu osoittaa selvästi sen, miten eri tavalla roolit jakautuvat tarkastelluissa tapausverkostoissa. Kotitori-verkostossa roolit ovat jakautuneet tilaajan ja tuottajan kesken melko tasaisesti, ja palveluintegraattori, eli Mawell Care ja NHG yhdessä, toteuttaa verkoston perustehtävää toteuttavia rooleja selvästi verkoston omistajaa eli Tampereen kaupunkia kokonaisvaltaisemmin. Huomattavaa on myös se, että vaikka Tampereen kaupungilla on periaatteessa valtaa toteuttaa useita verkoston perustehtävää toteuttavia rooleja, on se käytännössä ajan myötä ulkoistanut näiden roolien toteuttamisen palveluintegraattorille. 24/7-palvelukeskusmallin verkostossa tilanne on täysin päinvastainen. Verkoston omistaja ja palvelun tilaaja eli Asokodit toteuttaa verkostossa tuottajan roolia lukuun ottamatta kaikkia verkoston perustehtävää toteuttavia rooleja. Palvelumallin tuottajayrityksillä eli G4S:llä ja ISS:llä ei siis käytännössä ole tuottajan roolin lisäksi muita verkoston perustehtävää toteuttavia rooleja.

Muodolliseen vallankäyttöön liittyvät roolit ovat siis jakautuneet hyvin eri tavoin Kotitori- ja 24/7-verkostoissa. Näin selvä ero on erityisen mielenkiintoinen siksi, että Kotitori- ja 24/7-palvelukeskusmalliverkostot perustuvat molemmat tilaaja-tuottaja-mallisille sopimuksille, joten verkostot ovat rakenteeltaan näennäisesti hyvin samanlaiset. Suurin selittävä tekijä verkoston eroavaisuuksille roolijaon suhteen näyttäisikin olevan se, miten verkoston alkuperäinen muodostaja eli palvelun tilaaja on valtaansa verkostossa käyttänyt. Tilaja-tuottaja-mallisessa verkostossa

tilaajayrityksellä on lähtökohtaisesti käytännössä kaikki valta verkostossa, ja siten sillä on mahdollisuus toteuttaa halutessaan kaikkia verkoston perustehtävän toteuttamiseen liittyviä rooleja tuottajan roolia lukuun ottamatta. Tilaajalla on kuitenkin myös mahdollisuus jakaa omia roolejaan muille verkoston toimijoille ja siirtää näin sekä valtaa että vastuuta verkostossa eteenpäin.

Kotitori-verkostossa Tampereen kaupungilla on lähtökohtaisesti ollut valta ja vastuu päättää siitä, miten kaupungin kustantama kotihoito organisoidaan, ja sillä on siten myös ollut mahdollisuus pitää kaikki verkoston perustehtävän toteuttamiseen liittyvät roolit itsellään. Tampereen kaupunki on kuitenkin päättänyt ulkoistaa kotihoidon järjestämisvastuun mukaisen toiminnan ja palvelutuotannon pitkälti palveluintegraattorille tilaaja-tuottaja-sopimuksen myötä ja samalla luopunut suuresta osasta verkoston perustehtävää toteuttavista rooleistaan. Nämä roolit ovat lisääntyneen vallan ja vastuun myötä siirtyneet palveluintegraattoriyrityksille, eli Mawell Carelle ja NHG:lle, jotka toteuttavat verkostossa käytännössä kaikkia niitä rooleja, jotka lähtökohtaisesti olisivat tilaajaorganisaation toteutettavissa. Tampereen kaupungilla on kuitenkin edelleen periaatteessa mahdollisuus ottaa nämä roolit itselleen tarpeen vaatiessa esimerkiksi siinä tapauksessa, että palveluintegraattori rikkoisi sopimusta ja toimijoiden vaihtaminen olisi ajankohtaista, mutta käytännössä roolien täytöntöönpano on verkoston jokapäiväisessä toiminnassa kokonaan palveluintegraattorin vastuulla.

Myös 24/7-verkostossa tilaajalla eli Asokodeilla on ollut valta ja vastuu päättää siitä, miten verkoston toiminta käytännössä organisoidaan. Erona Kotitoriin on kuitenkin se, että tilaaja-tuottaja-mallisesta sopimuksesta huolimatta Asokodit on pitänyt käytännössä kaiken verkoston toimintaan liittyvän vastuun ja päätäntävällän itsellään, eikä se siten ole ulkoistanut myöskään verkoston perustehtävän toteuttamiseen liittyviä rooleja palvelua toteuttaville tuottajayrityksille, eli G4S:lle ja ISS:lle, jotka toimivat linkkinä asiakkaiden ja muun verkoston välillä. Palvelukeskusyritykset toimivat verkostossa siis puhtaasti palveluntuottajina, kun taas Asokodeilla on edelleen täysi valta ja vastuu verkoston perustehtävää toteuttavien roolien täytöntöönpanosta.

Verkoston perustehtävää toteuttavat roolit näyttäisivät paljastavan melko hyvin vallan ja vastuun jakautumisen verkostossa. Kotitori-verkostossa tilaajaorganisaatio on luovuttanut päätösvaltaansa eteenpäin palveluintegraattorille jo neuvottelumenettelyvaiheessa, kun palveluintegraattori on päässyt toteuttamaan verkoston muodostajan roolia kokoamalla oman palvelukonsortionsa. Kotitori-verkostossa vastuuta on siis jaettu tilaajalta keskeisille tuottajaorganisaatioille alusta lähtien. Päätösvallan ja tiettyjen roolien siirtyminen tarkoittaa samalla myös vastuun siirtymistä tilaajalta tuottajaorganisaatiolle. Palveluintegraattorin suoriutumista sille

annetuista vastuista mitataankin erilaisilla mittareilla, joiden perusteella määräytyvät myös mahdolliset sopimuksiin perustuvat bonukset tai sanktiot. 24/7-verkostossa tilaajaorganisaatio on puolestaan pitänyt kaiken päätösvallan verkoston toimintaan liittyen itsellään, eikä tuottajaorganisaatiolla ole valtaa tai vastuuta vaikuttaa muuhun kuin oman toimintansa organisointiin. Tuottajayrityksen suoriutumista tehtävästään mitataan kyllä erilaisilla mittareilla, mutta verkostossa ei ole käytössä minkäänlaista palkitsemis- tai sanktiojärjestelmää, joka olisi kytketty tehtävästä suoriutumiseen.

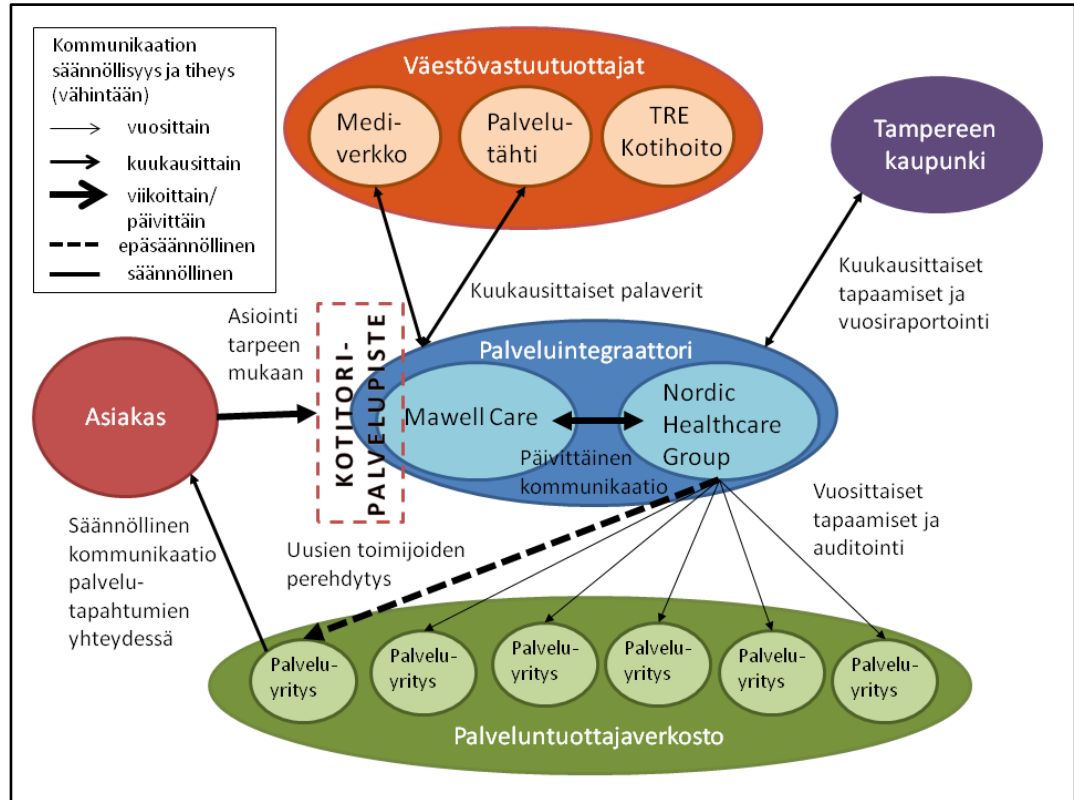
Verkoston perustehtävää toteuttavat roolit eivät kuitenkaan yksin riitä selittämään näennäisesti hyvin samanlaisten tapausverkostojen eroja. Etenkin toimijoiden välisiin suhteisiin ja siihen, miten eri osapuolet nämä suhteet kokevat, vaikuttavat merkittävästi myös toimijoiden väliset vuorovaikutussuhteet ja sopimusten ulkopuoliset asiat. Seuraavassa luvussa paneudutaankin verkoston kommunikaatioon ja toimijoiden välisiin suhteisiin verkostoa ylläpitävien roolien tarkastelun kautta.

## **5.2 Verkoston ylläpitämisen roolit**

### **5.2.1 Kotitori**

Verkoston ylläpitämisen roolit liittyvät pääsääntöisesti toimijoiden väliseen kommunikaatioon ja siten toimijoiden välisiin epämuodollisiin suhteisiin. Tässä luvussa toimijoiden välistä vuorovaikutusta tarkastellaan kartoittamalla muun muassa verkoston yhteydenpito- ja kommunikaatiokäytäntöjä sekä peilaamalla teorian synteessissä esiteltyjä verkoston ylläpitämisen rooleja suhteessa Kotitori- ja 24/7-verkostoihin. Lopuksi näitä kahta verkostoa vertaillaan keskenään edellä mainittujen havaintojen perusteella.

Kotitori-verkoston keskeiset toimijat kommunikoivat keskenään paljon ja kokoontuvat säännöllisesti keskustelemaan muun muassa verkoston ja sen toiminnan kehityksestä. Kaikki verkoston toimijat osallistuvat tavalla tai toisella yhteisiin tapaamisiin ja Kotitorin kehitykseen, ja tapaamisten lisäksi etenkin palveluintegraattorin sisäinen puhelin- ja sähköpostiliikenne on vilkasta. Kotitorin toimijoiden väliset kommunikaatiosuhteet on esitetty yksinkertaistetusti Kuvassa 6.



Kuva 6: Kotitori-toimijoiden välinen kommunikaatio

Kotitorin asiakkaat eli ikäihmiset asioivat pääsääntöisesti Kotitorin palvelupisteen asiakasohjaajien kanssa, jotka huolehtivat siitä, että asiakas saa tarvitsemansa palvelut joko kaupungin kotihoidon tai yksityisten palveluntuottajien kautta. Palvelupisteen asiakasohjaajat ovat kaikki Mawell Caren työntekijöitä. Asiakas on säännöllisessä henkilökohtaisessa kontaktissa palvelutapahtumien kautta myös niiden palveluntuottajien kanssa, joiden palveluita kulloinkin käyttää.

Palveluintegraattorikonsortion yritykset, Mawell Care ja NHG tekevät tiivistä yhteistyötä ja kommunikoi siten lähes päivittäin keskenään joko puhelimitse tai sähköpostitse. NHG on lisäksi yhteydessä palveluntuottajaverkoston yrityksiin muun muassa auditointien ja vuosittaisten tapaamisten kautta sekä Tampereen kaupunkiin kaupungin oman kotihoidon kehittämisen puitteissa. NHG on yhteydessä myös nykyisen palveluntuottajaverkoston ulkopuolisiin yrityksiin etsiessään ja valitessaan uusia toimijoita verkostoon, ja sen vastuulla on yhdessä Mawell Caren kanssa perehdyttää uudet palveluntuottajaverkoston jäsenet Kotitorin käytäntöihin ja toimintaperiaatteisiin. Palveluyritysten ja NHG:n yhteydenpito onkin yhteistyön alkuvaiheessa tiheämpää kuin myöhemmin palveluntuottajan jo vakiinnutettua asemansa verkostossa. Mawell Caren vastuulla puolestaan on asiakasrajapinnan lisäksi yhteydenpito palveluintegraattorin väestövastuualueen kotihoitoa toteuttavien Mediverkon ja Palvelutähden kanssa, mutta myös NHG osallistuu näihin



palaveriisiin. Lisäksi palveluintegraattori on yhteydessä tilaajaorganisaatioon eli Tampereen kaupunkiin sekä vuosittaisten raportointien että kuukausittaisten palaverien kautta. Tilaaja-tuottaja-mallin ansiosta Tampereen kaupungilla ei varsinaisesti ole tarvetta olla yhteydessä muihin verkoston toimijoihin kuin palveluintegraattorikonsortioon, sillä nämä yritykset hoitavat yhteydenpidon muuhun verkostoon täysin itsenäisesti.

Yllä kuvattujen kommunikaatiosuhteiden lisäksi Kotitori-verkoston toimijat kokoontuvat säännöllisesti ja kattavasti eri kokoonpanoilla keskustelemaan eri tason asioista Kotitoriin liittyen työryhmähengessä. Kotitorin asiakasohjaajatiimi kokoustaa noin kerran viikossa asiakastyöhön liittyvistä asioista. Asiakasohjaajatiimiin kuuluvat Kotitorin asiakasohjaajat, jotka siis työskentelevät Mawell Caren palveluksessa. Kokouksessa käsitellään muun muassa asiakasrajapintaan, asiakasohjaukseen, asiakasneuvontaan ja työnjakoon liittyviä asioita Mawell Caren operatiivisesta toiminnasta vastaavan palveluesimiehen johdolla. Asiakasohjaajatiimin kokouksissa Kotitorin asioista puhutaan avoimesti ja asiakasohjaajat tuovat usein palaverissa esiin asiakkaiden palautteita sekä päivittäisen asiakaspalvelutyön myötä esiin nousseita kehitysehdotuksia, jotka otetaan usein välittömästi käytäntöön.

Palveluintegraattorin hallinnollisen tason asioita käsittelee niin sanottu management-tiimi, joka kokoustaa noin kerran kuussa pääsääntöisesti telekonferenssipuheluiden välityksellä. Tähän johtoryhmään kuuluvat NHG:n toimitusjohtaja, NHG:n Kotitorin palveluntuottajahallinnasta vastaava senioriasiantuntija, Mawell Caren toimitusjohtaja, Mawell Caren Kotitorin operatiivisesta toiminnasta vastaava palveluesimies sekä Mawell Caren palvelujohtaja. Osallistujat ovat siis sekä hallinnollista johtoa että operatiivisen toiminnan parissa työskenteleviä henkilöitä, jolloin kommunikaatio asiakasrajapinnan ja ylemmän johdon välillä on säännöllistä. Johtoryhmäkokouksissa keskustellaan verkoston asioista avoimesti ja ilman ylimääräistä byrokratiaa. Tavoitteena on pitää huoli siitä, että koko verkosto tietää, mikä Kotitorin tilanne on ja mitkä asiat ovat pinnalla kulloisellakin hetkellä.

Palveluintegraattori ja tilaajaorganisaatio puolestaan tapaavat noin kerran kuussa. Näissä kokouksissa mukana ovat NHG:ltä senioriasiantuntija ja Mawell Caren puolelta palvelujohtaja, palveluesimies sekä satunnaisesti myös yrityksen toimitusjohtaja. Tampereen kaupungilta kokoukseen osallistuvat muun muassa suunnittelupäälliköt, asiakasohjauspäällikkö, valvontakoordinaattori sekä asumispalveluiden hallinnoijat. Näissä tapaamisissa tilaajan ja palveluintegraattorin edustajat keskustelevat ja sopivat keskenään suuremmista linjauksista Kotitorin osalta, asiakastason asioista päätetään operatiivisen henkilöstön omissa palaverissa. Lisäksi Tampereen kaupunki saa vuosittain raportin, johon on koottu muun muassa Kotitori-verkoston palveluntuottajien kuukausittaiset raportit ja auditointitulokset.

Palveluntuottajat ovat velvoitettuja keräämään palautetta asiakkailta ja raportoimaan siitä palveluintegraattorille. Palveluintegraattori välittää asiakaspalautteen eteenpäin tilaajaorganisaatiolle eli Tampereen kaupungille kuukausittain ja vuosittain raporttien muodossa.

Väestövastuualueen palveluntuottajat ja palveluintegraattorin edustajat tapaavat noin kerran kuussa ja keskustelevat lähinnä suurista linjauksymyksistä. Käytännön asiakasasioista puolestaan keskustelevat Kotitorin henkilökunta ja palveluntuottajan sairaanhoitajat ja tiimiesimiehet keskenään. Väestövastuualuekokouksiin osallistuu Mediverkon ja Palvelutähden operatiivista johtoa, NHG:n senioriasiantuntija, Mawell Caren palveluesimies sekä satunnaisesti myös Mawell Caren palvelujohtaja. Kotitorin palveluntuottajaverkoston yhteisiä tilaisuuksia puolestaan järjestetään noin 2-3 kertaa vuodessa, minkä lisäksi NHG:n senioriasiantuntija käy tapaamassa palveluntuottajia yrityskohtaisesti. Jokaisen yrityksen kanssa järjestetään tapaaminen vähintään kerran vuodessa, ja jos esimerkiksi verkostosopimustuottajayrityksen operatiivinen johto vaihtuu, perehdytetään uusi henkilö alusta alkaen Kotitorin toimintalogiikkaan NHG:n ja Mawell Caren toimesta.

Kotitori-verkoston kommunikaatio on kaiken kaikkiaan varsin säännöllistä, monipuolista ja hyvin organisoitua. Verkoston toimijat keskustelevat keskenään sekä päivittäisiin töihin liittyvistä asioista että palvelun ja verkoston kehittamisestä niin operatiivisten kuin hallinnollisten toimijoidenkin kesken. Erityisen huomionarvoista on se, että Kotitorin tapauksessa yhteydenpito verkoston sisällä on paitsi horisontaalista myös vertikaalista, eli säännöllistä kommunikaatiota tapahtuu sekä operatiivisella että hallinnollisella tasolla, mutta myös näiden tasojen välillä. Verkoston kommunikaation organisoinnista vastaa pääasiassa palveluintegraattori, tarkemmin Mawell Caren palveluesimies ja NHG:n senioriasiantuntija, jotka kutsuvat koolle ja johtavat useimmat verkoston palaverit. Kehitysehdotukset ja asiakkaan palaute kulkevatkin verkoston sisällä heidän välityksellään tehokkaasti asiakasrajapinnasta aina johtoportaaseen asti. Tämän ansioista palveluintegraattorikonsortio on myös aina tietoinen siitä, mitä verkostossa tapahtuu, mikä mahdollistaa tehokkaan tiedonkulun ja nopean reagoimisen esimerkiksi ongelmatilanteisiin ja muutosehdotuksiin.

Säännöllinen, avoin ja tasavertainen kommunikaatio mahdollistaa myös luottamuksellisten suhteiden rakentumisen eri toimijoiden välille, mikä puolestaan on edellytys kumppanuussuhteiden rakentumiselle ja vahvistumiselle. Esimerkiksi tilaajan ja palveluintegraattorin välinen suhde on melko muodollinen, mutta avoimen ja vuorovaikutteisen kommunikaation johdosta toimijoiden keskinäinen luottamus on vahva. Myös muodollisen vallan luovuttaminen tilaajalta tuottajalle on osoitus

toimijoiden keskinäisestä luottamuksesta ja varmasti yksi syy siihen, miksi tilaaja ja palveluintegraattori kokevat olevansa toistensa kumppaneita.

Myös Kotitori-verkoston toisessa ääripäässä, eli yksityisessä palvelutuottajaverkostossa mukana oleva Attendo kokee olevansa verkostossa kumppanin asemassa. *”Kyllä mä tässä kohtaa koen olevani kumppani, koska sen verran kuitenkin tehdään yhteistyötä, ja samassa veneessä ollaan.”* (Attendo; A6) Yritys kokee, että asioista keskustellaan avoimesti verkoston sisällä ja että heiltä tulevat kehitysehdotukset otetaan hyvin vastaan. Attendo myös katsoo Kotitorin asiakkaiden olevan yrityksen omia asiakkaita, mikä vaikuttaa positiivisesti myös palvelun laatuun. *”Hyvä suhde [asiakkaisiin], ja aika usein käy niin, että kun se asiakas on meillä vähänkin pidempään ollut, niin siihen on kummasti kiintynyt. [--] Ja se ehkä tekee sen just tavallaan, että ne asiakkaat kiintyy hoitajaan, ja yhtä lailla hoitaja tykkää niistä asiakkaista, että se asiakas tulee hoidettua kyllä tosi hyvin.”* (Attendo; A6)

Myös Mediverkko, joka on toinen väestövastuutuottajista, kokee Kotitorin asiakkaat selvästi myös omiksi asiakkaikseen, ja palvelu pyritään tuottamaan aina mahdollisimman laadukkaasti asiakkaan ehdoilla. Omaan toimintaansa kohdistuvasta itsemääräämisoikeudesta huolimatta Mediverkko kokee kuitenkin olevansa Kotitori-verkostossa ennemmin palveluintegraattorin alihankkija kuin kumppani. *”Kyllä me ihan selkeästi ollaan alihankkija, että ehkä toivoisinkin, että siihen kumppanuuteen menisi enemmän.”* (Mediverkko; A5) Yksi syy tähän on se, että palveluohjaajayritys kokee palveluintegraattorin sanelleen melko yksipuolisesti sopimuksen ehdot ja kotihoidon palvelulle asetetut vaatimukset, vaikka sopimus onkin laadittu yhteistyössä palveluyrityksen kanssa. Vaikka yritys itse kokeekin olevansa verkostossa alihankkijan asemassa on yhteistyössä silti paljon kumppanuussuhteen piirteitä: sitoutumista, avoimuutta ja vuorovaikutusta.

Yksi erottava tekijä Mediverkon ja Attendon suhtautumisessa Kotitorin puitteissa tapahtuvaan yhteistyöhön ja kumppanuuteen voi olla lähtökohtaisesti erilaiset odotukset verkostossa toimimisesta. Mediverkko on alan suurena toimijana todennäköisesti tottunut varsin suureen päätösvaltaan ja kokee siksi tiukat sopimukset ja korkeat vaatimukset palveluintegraattorin taholta kumppanuutta rajoittaviksi tekijöiksi. Attendo puolestaan saattaa palveluverkoston jäsenenä odottaa lähtökohtaisesti tulevana kohdelluksi verkostossa alihankkijana, mutta kokee Kotitorin avoimen yhteistyön sekä vuorovaikutteisen ja kehitysmuotoisen ilmapiirin ansiosta olevansa kumppanin asemassa. Näin ollen Mediverkon ja Attendon suhteissa Kotitoriin ei välttämättä olekaan niin suurta eroa kuin mitä haastattelut antavat ymmärtää, vaan kyse on enemmän siitä, mitä yritykset odottavat yhteistyösuhteilta ja miten ne kokevat Kotitorin toiminnan näihin odotuksiin nähden.

Teorian synteesissä tunnistettiin neljä verkoston ylläpitämiseen liittyvää roolia, jotka ovat informaation välittäjä, neuvonantaja, huolenpitäjä, ja puolestapuhuja. Nämä roolit voidaan löytää myös Kotitori-verkostosta. *Informaation välittäjänä* verkostossa toimii palveluintegraattori ja erityisesti NHG, joka kokoaa, analysoi ja välittää tietoa Kotitorin toiminnasta eri osapuolille. Palveluntuottajien auditointien ja kuukausittaisten raporttien avulla NHG kokoaa ja analysoi tietoa palveluntuottajien toiminnasta ja välittää tätä tietoa eteenpäin Tampereen kaupungille. Myös palveluntuottajat saavat tiedokseen auditointien tulokset, joita ne voivat käyttää oman toimintansa kehittämiseen. Mawell Care ja NHG toteuttavat informaation välittäjän roolia yhdessä myös eri toimijoiden kanssa järjestettävissä säännöllisissä palaverissa, joissa toimijoita informoidaan Kotitori-verkoston ajankohtaisista asioista ja muutoksista. Säännöllisten tapaamisten lisäksi palveluintegraattori informoi muita toimijoita Kotitorin toimintaan liittyen tarpeen vaatiessa myös sähköpostitse.

NHG toteuttaa verkostossa myös *neuvonantajan* roolia erityisesti kaupungin oman kotihoidon kehittämisessä, sillä määritelmän mukaan neuvonantaja antaa muodollisia ja epämuodollisia neuvoja muille verkoston jäsenille. Palveluntuottajaverkoston hallinnoijana NHG:llä on kattava näkemys ja tietopohja siitä, miten yksityiset yritykset järjestävät kotihoidon palveluita, ja tätä tietoa se voi käyttää hyödykseen kaupungin kotihoidon kehittämisessä. NHG toimii neuvonantajana myös palveluntuottajaverkoston suuntaan vuosittaisten tapaamisten ja auditointien yhteydessä. Hieman yllättäen myös Mediverkon voidaan katsoa toimivan Kotitori-verkostossa neuvonantajana, sillä se kehittää omaa toimintaansa jatkuvasti ja tuo hyväksi havaitsemansa toimintatavat myös muiden Kotitori-toimijoiden tietoon kuukausittaisissa palaverissa. Se on siis selvästi ottanut itselleen neuvonantajan roolin. ”[–] Ne on ehkä vähän tottunutkin siihen, että me kehitetään, ja aika paljon musta tuntuu, että välillä vähän odotetaan, että mitä te ootte nyt miettinyt seuraavaksi [–].” (Mediverkko; A5) Mediverkon ottama neuvonantajan rooli tuo hyvin esiin vuorovaikutusroolien epämuodollisen luonteen, sillä sopimuksellisesti sillä ei ole velvollisuutta tuoda omia kehitystoimenpiteitään muiden toimijoiden tietoon. Se on kuitenkin itsenäisesti ottanut kyseisen roolin itselleen, minkä seurauksena muut toimijat ovat muokanneet omia odotuksiaan Mediverkon suhteen ja olettavat tämän toteuttavan neuvonantajan roolia jatkossakin.

*Huolenpitäjän* rooli korostaa verkoston jatkuvaa kehittämistä, verkostosuhteiden valvontaa ja ylläpitoa sekä verkoston oppimista. Palveluintegraattoriyritykset toteuttavat Kotitori-verkostossa myös tätä roolia. Mawell Caren ja NHG:n edustajat ovat läsnä kaikissa eri Kotitori-verkoston toimijoiden tapaamisissa. Näiden tapaamisten kautta ne pystyvät valvomaan verkoston sisäisiä suhteita ja ylläpitämään omia suhteitaan muihin toimijoihin. Kotitori-toimijoiden välisissä palaverissa

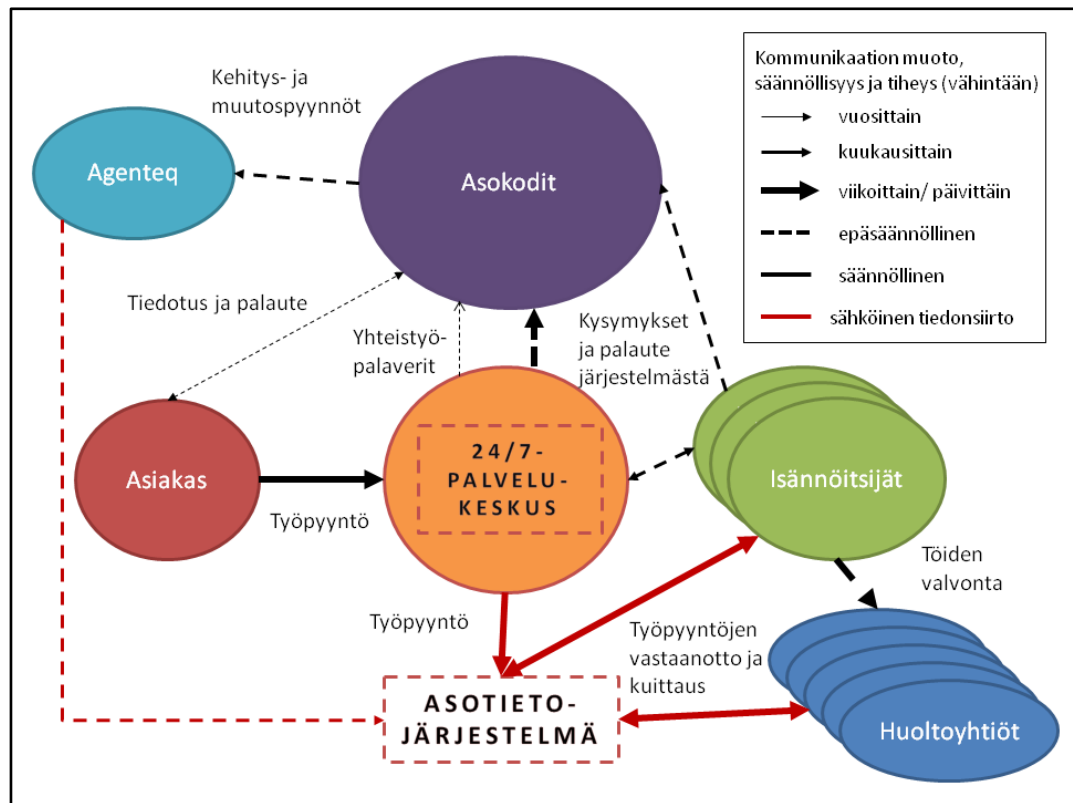
käydään usein läpi kehitysehdotuksia, joten palveluintegraattorin mukanaolo kaikissa näissä tapaamisissa edistää myös verkoston oppimista ja jatkuvaa kehittämistä. Säännöllisten tapaamisten ansiosta palveluintegraattorin on helppo viedä kehitysehdotuksia johdon tasolta operatiiviseen toimintaan ja toisinpäin, ja tilaajaorganisaation sille antamien valtuuksien turvin se voi myös päättää kehitysideoiden toimeenpanosta esimerkiksi jo kokouksien aikana.

*Puolestapuhujan* rooli on näistä neljästä verkoston ylläpitämisen roolista kaikkein vaikeimmin havaittavissa Kotitori-verkostossa. Puolestapuhujan roolissa oleva toimija jakaa määritelmän mukaan positiivista informaatiota verkoston ulkopuolelle, muttei varsinaisesti ota osaa verkoston operatiiviseen toimintaan. Mikään Kotitori-verkostossa toimivista organisaatioista ei varsinaisesti toteuta tätä roolia, sillä kaikki osallistuvat tavalla tai toisella operatiiviseen toimintaan. Mawell Care toteuttaa tätä roolia kuitenkin osittain tahtomattaankin, sillä monet verkoston ulkopuoliset toimijat, kuten paikallinen media, ovat varsin kiinnostuneita Kotitori-konseptista ja Mawell Caren palveluesimies saa säännöllisen epäsäännöllisesti tapaamis- ja haastattelupyyntöjä Kotitoriin liittyen. Näin ollen Mawell Caren rooli on olla puolestapuhujana verkoston ja ympäröivän maailman välillä, kun taas esimerkiksi media toimii Kotitorin puolestapuhujana tiedottamalla siitä suurelle yleisölle. Puolestapuhujan rooli ei tässä tapauksessa kuitenkaan ole Kotitori-verkoston sisäinen vuorovaikutusrooli, vaan se liittyy enemmän verkoston ja ympäröivän yhteiskunnan väliseen kommunikaatioon.

### **5.2.2 24/7-palvelukeskusmalli**

24/7-palvelukeskusmallin verkoston toimijat kommunikoivat keskenään lähinnä puhelimitse tai sähköpostitse, sillä kasvotusten tapahtuvia palaverieita järjestetään melko harvoin ja epäsäännöllisesti. Työpyyntöjä koskeva päivittäinen tiedonsiirto palvelukeskuksen ja töitä suorittavien toimijoiden välillä tapahtuu Asotieto-järjestelmän välityksellä sähköisesti, ilman toimijoiden välistä henkilökohtaista kontaktia. Yhteydenotot toimijoiden välillä ovat siksi satunnaisia ja koskevat pääsääntöisesti käytännön asioita, kuten Asotieto-järjestelmän toimintaa, työpyyntöjen kirjauksia tai verkoston toimintaan liittyviä ongelmatilanteita. 24/7-verkosto pyrkiikin käytännössä systematisoimaan verkoston sisäisen kommunikaation ja tiedonkulun mahdollisimman pitkälle Asotieto-järjestelmän avulla. Verkostossa järjestetään tilaajan ja tuottajan eli Asokotien ja G4S:n välisiä palaverieita tarpeen mukaan, normaalisti noin 2-3 kertaa vuodessa ja vain tarvittaessa useammin. Isännöitsijöistä myös Realia osallistuu toisinaan näihin tapaamisiin. Palvelukeskusmallin alkuaikoina palaverieissa käsiteltiin lähinnä Asotieto-järjestelmää ja sen toimivuutta, nykyisin kokoukset keskittyvät lähinnä esimerkiksi uusien

toiminta-alueiden laajennuksiin ja jatkuvan palvelutuotannon seurantaan. Verkostossa ei siis järjestetä tilaajan ja tuottajan välisiä palavereita erikseen operatiiviseen toimintaan ja kehittämiseen liittyen, vaan kokouksissa käsitellään niitä asioita, jotka kulloinkin ovat ajankohtaisia. 24/7-palvelukeskusmallin toimijoiden väliset kommunikaatiosuhteet on esitetty yksinkertaistetusti Kuvassa 7.



Kuva 7: 24/7-verkoston toimijoiden välinen kommunikaatio

24/7-palvelun tilaaja eli Asokodit kommunikoi lähes kaikkien verkoston toimijoiden kanssa huoltoyrityksiä lukuun ottamatta. Asokodeilla on toki sopimukset myös huoltoyrityksien kanssa, mutta 24/7-palvelukeskusmallin tiimoilta kommunikaatiota ei ole. Muun muassa Asotieto-järjestelmää sekä 24/7-verkoston toimintaa koskeva palaute ja kehitysehdotukset kulkevat isännöitsijöiltä ja palvelukeskusoperaattoreilta Asokodien kautta Asiantekijälle, joka on järjestelmän toimittaja ja ylläpitäjä. Asokodit hoitaa itse myös palvelusta tiedottamisen ja palautteen keräämisen eli kommunikaation asiakkaiden suuntaan. Isännöitsijät ja G4S/ISS saattavat satunnaisesti antaa Asokodeille palautetta palvelun kehittämiseksi, mutta pääsääntöisesti Asokodit vastaa 24/7-palvelun ja -verkoston kehittämisestä itse.

24/7-palvelukeskusmallin myötä asiakkaat eli Asokodien asukkaat kommunikoiivat asumiseen ja kiinteistöön liittyvissä asioissa pääsääntöisesti palvelukeskusta pyörittävien G4S:n ja ISS:n kanssa. Asiakkaiden ja huoltoyrityksien sekä isännöitsijöiden välillä ei siis ole henkilöidenvälistä virallista kommunikaatiokanavaa,

sillä palvelukeskus ohjaa asiakkaan hoitamaan kaikki isännöintiin ja kiinteistöhuoltoon liittyvät asiansa puhelimitse palvelukeskuksen kanssa. Asiakkaan suora kontakti Asokoteihin keskittyy lähinnä asunnon omistukseen ja hallintaan liittyviin asioihin, kun taas 24/7-palvelukeskus hoitaa asiakkaan asumisaikaisiin ongelmiin ja muihin kysymyksiin liittyvät asiat. Asokodit kuitenkin tiedottaa asukkaitaan esimerkiksi 24/7-palvelukeskusmallin käyttöönottamisesta samoin kuin muistakin ajankohtaisista asioista, ja asukkaat voivat antaa Asokodeille palautetta 24/7-palvelukeskusmalliin liittyen, mutta säännöllistä kontaktia asukkaiden ja Asokotien välillä ei palvelukeskusmalliin liittyen varsinaisesti ole.

G4S toimii verkostossa arjen tasolla välikätenä asiakkaiden ja työpyyntöjä suorittavien toimijoiden välillä. G4S on suorassa kontaktissa asiakkaisiin palvelukeskukseen tulevien puheluiden kautta. Puhelimitse tulevat työpyynnöt kirjataan edelleen Asotieto-järjestelmään, jonka kautta ne ohjautuvat suoraan oikeille tekijöille. Koska tiedonjako työpyyntöjen osalta kulkee kokonaan Asotieto-järjestelmän kautta, ei G4S juurikaan ole suorassa kontaktissa huoltoyhtiöiden ja isännöitsijöiden kanssa. Jotkut isännöitsijät (esimerkiksi Tampereen Realia) saattavat satunnaisesti antaa G4S:n palvelukeskukselle suoraan palautetta esimerkiksi työpyyntöjen kirjauksista tai ottaa yhteyttä kysyäksen tarkentavia kysymyksiä työpyyntöihin liittyen, mutta suurimmaksi osaksi palvelukeskuksen toimintaan liittyvä palaute kulkee Asokotien kautta palvelukeskusta pyörittäville toimijoille. *”Jos se [kehitysehdotus] on niinku joku semmonen isompi asia, ni sitten Asokodeille, [--] että ei G4S voi mun toimeksiannosta alkaa kehittää mitään, koska Asokodit on se palvelun tilaaja.”* (Realia; B6) G4S:n ja isännöitsijöiden väliseen kommunikointiin on myös jokseenkin huonot edellytykset, sillä G4S:llä ei esimerkiksi ole suoria puhelinnumeroita kaikille Asokotien sopimusiisännöitsijöille.

G4S raportoi kuukausittain Asokodeille palvelukeskuksen toiminnasta, kuten saapuneiden puheluiden määrästä, jonotusajoista sekä puheluiden kestoista. G4S:n asiakasrajapinnan vastuuhenkilö kommunikoi Asokotien kiinteistöpäälliköiden kanssa satunnaisesti puhelimitse tai sähköpostitse, mutta esimerkiksi säännöllisiä tapaamisia kiinteistöpäällikön ja palvelukeskusesimiehen välillä ei järjestetä. Puhelimitse ja sähköpostitse tapahtuvat yhteydenotot tarjoavat periaatteessa mahdollisuuden viedä kehitysehdotuksia asiakasrajapinnasta tilaajaorganisaatioon, mutta käytännössä yhteydenpito keskittyy päivittäisessä työssä eteen tulevien ongelmien ratkomiseen. Käytännön ongelmien ratkominenkin on tosin osaltaan palveluprosessin kehitystä, mutta näitä ongelmia ja kehitysehdotuksia ei juurikaan viedä käytännön tasolta strategisen kehittämisen tasolle. Yksi syy tähän voi olla lähtökohtaisesti sopivan vuorovaikutuskanavan puuttuminen verkostosta.

Verkoston asiakasrajapinnan eli palvelukeskuksen operatiivisesta toiminnasta vastaavien henkilöiden kommunikaatio oman organisaation ulkopuolelle on vähäistä. Asiakasrajapinta ei myöskään koe, että heihin kohdistuisi Asokotien puolelta odotuksia palvelun kehittämiseksi, sillä Asokodit on vastannut palvelun kehityksestä ja verkoston kokoonpanosta tähänkin asti käytännössä lähes yksin. G4S:n hallinnollisen tason henkilöt ovat kyllä osallistuneet 24/7-palvelukeskusmallihankkeen alkuvaiheessa ideointiin, mutta koska Asokodeilla on ollut alusta asti selkeä visio palvelusta, on G4S:n osallistuminen keskittynyt lähinnä palveluntuottajan toimintaedellytyksiä ja hinnoittelua koskeviin kysymyksiin sekä verkoston toiminnan ongelmakohtien ratkomiseen. Alussa G4S ja Asokodit palaveerasivat erityisesti Asotieto-järjestelmän toiminnasta tiiviisti, mutta nykyisin palavereja järjestetään noin 2-3 kertaa vuodessa. Hallinnollisella tasolla G4S:n ja Asokotien keskusteluyhteys on kuitenkin ollut hyvä ja esiin tulleita ongelmia on korjattu suhteellisen nopealla aikataululla. G4S:n asiakasrajapinta on kuitenkin jäänyt kommunikaation osalta hieman paitsioon, sillä operatiivisesta toiminnasta vastaavat henkilöt eivät ole kovin säännöllisesti yhteydessä verkoston toimijoihin oman palvelukeskuksensa ulkopuolella.

Verkoston sisäinen vuorovaikutus on kaiken kaikkiaan varsin rutiininomaista ja keskittyy lähinnä arjen ongelmien ratkomiseen, ei niinkään verkoston kehittämiseen pitemmällä tähtäimellä. Tämä palvelee osaltaan verkoston ensimmäistä tarkoitusta, joka on työrauhan antaminen verkoston operatiivisen tason toimijoille. Toisaalta asiakaslähtöisyys, joka on verkoston olemassaolon toinen lähtökohta, ei tässä kommunikaatorakenteessa juurikaan korostu, sillä esimerkiksi asiakasrajapinnan ja verkoston kehittäjän välinen kommunikaatio on varsin vähäistä ja epäsäännöllistä.

24/7-palvelukeskusmallin verkostossa toimijoilla tuntuu olevan myös jokseenkin eriäviä näkemyksiä siitä, millaiset suhteet verkoston toimijoilla keskenään on. Vaikuttaisi siltä, että etenkin Asokodit näkevät suhteensa muihin toimijoihin kumppanuusmaisempina kuin nämä toimijat itse, mutta näkemyseroja löytyy myös yrityksen sisältä hallinnollisen ja operatiivisen johdon välillä. Asokotien kiinteistöjohtaja katsoo Asokotien olevan lähellä tasavertaista kumppanuutta sekä G4S:n että ISS:n kanssa, kun taas operatiivisen kiinteistöpäällikön mukaan *”on ihan sama kuka sen palikan [eli palvelukeskuksen] toteuttaa”* (Asokodit; B2). Myös G4S:n haastatteluista käy ilmi, että yritys kokee olevansa 24/7-verkostossa ennemmin Asokotien alihankkija tai korkeintaan luottotoimittaja kuin tasavertainen kumppani. *”No ei mun mielestä nyt hirveen hierarkkista oo, ett tietysti tässä niin kun jokainen, me ollaan, Realia, tavallaan palveluntuottajia sitte taas niinku Asokotien suuntaan, että Asokodeissa tehdään päätökset ja me sit toteutetaan ja mennään niitten mukaan.”* (G4S; B3) Kumppanuussuhteiden kehittymistä hidastaa avoimen ja vuorovaikutteisen



kommunikaation puuttumisen lisäksi se, että muodollinen valta verkostossa on keskittynyt yhdelle organisaatiolle, eli Asokodeille. Toisaalta syynä suhteiden alihankkijamaisuuteen saattaa olla Asokotien muissakin yhteistyösuhteissa esiintyvä ja kiinteistöalalla varsin yleinen periaate pitää alihankkijoina ja/tai yhteistyökumppaneina useampia kilpailevia toimijoita, mikä mahdollistaa toiminnan kustannustehokkuuden optimoinnin vakiintuneiden palveluiden tuottamisessa. Tällainen toimintatapa asettaa kuitenkin ymmärrettäviä haasteita luottamuksellisten kumppanuussuhteiden kehittymiselle, sillä toimittajan asemassa olevan yrityksen uhkana on jatkuvasti se mahdollisuus, että tilaaja vaihtaa toimittajan toiseen yritykseen.

Asokodit on selvästi verkoston keskeisin toimija paitsi valtasuhteiden myös verkoston sisäisen kommunikaation puolesta, mikä näkyy myös verkoston ylläpitämisen roolien jakautumisessa verkoston sisällä. Teorian synteessissä tunnistettuja verkoston ylläpitämisen rooleja ovat informaation välittäjä, neuvonantaja, huolenpitäjä sekä puolestapuhuja, ja Asokodit toteuttaa 24/7-verkostossa käytännössä kaikkia näistä rooleista. *Informaation välittäjän* rooli on verkostossa jakautunut kahdelle toimijalle. Palvelukeskusmallin päivittäinen, asiakkailta tuleviin työpyyntöihin liittyvä tiedonsiirto tapahtuu 24/7-verkostossa käytännössä kokonaan Asotieto-järjestelmän kautta sähköisesti. Hieman yllättäen siis ensisijaisena informaation välittäjänä verkostossa toimii osin virtuaalinen toimija eli tietojärjestelmä, joka yhdessä palvelukeskuksen työntekijöiden kanssa ja näiden välityksellä kokoaa ja välittää tietoa verkoston eri toimijoille. Tätä Asotieto-järjestelmään koottua tietoa puolestaan analysoi Asokodit, joka vastaa myös lähestulkoon kaikesta muusta kommunikaatiosta verkoston sisällä ja toteuttaa siten informaation välittäjän roolia. Esimerkiksi kaikki palautteet ja kehitysehdotukset palveluun liittyen tulevat Asokodeille, oli kyseessä sitten itse palvelua tai verkoston eri toimijoiden toimintaa koskeva palaute. Asokodit ei kuitenkaan toteuta informaation välittäjän rooliaan kovin systemaattisesti, sillä esimerkiksi verkoston jäsenten väliset palaverit ovat melko epäsäännöllisiä, ja verkoston jäsenet saavat Asokodeilta toimintaansa koskevan palautteen lisäksi vain vähän verkoston toimintaa koskevaa yleistä informaatiota.

*Neuvonantajan* roolin määritelmän mukaan tätä roolia toteuttava toimija antaa muodollisia ja epämuodollisia neuvoja muille verkoston jäsenille. Asokodit toimii verkostossa neuvonantajan roolissa, sillä se on verkostossa selvästi hallitseva ja valtaapitävä toimija ja verkoston muut jäsenet kääntyvät Asokotien puoleen ensimmäisenä 24/7-palvelukeskusmalliin liittyvissä ongelmatilanteissa. Asokodit toteuttaa 24/7-verkostossa myös *huolenpitäjän* roolia, sillä sen vastuulla on verkoston kehittäminen. Verkoston keskeisenä toimijana ja huolenpitäjän roolia toteuttavana toimijana myös verkostosuhteiden valvonta ja ylläpito ovat Asokotien vastuulla,

mutta koska esimerkiksi verkoston toimijoiden tapaavat keskenään suhteellisen harvoin ja epäsäännöllisesti, ei tämä rooli toteudu parhaalla mahdollisella tavalla 24/7-verkostossa.

*Puolestapuhujan* roolia toteuttavaa toimijaa on vaikea löytää 24/7-verkostosta, sillä määritelmän mukaan puolestapuhuja jakaa positiivista informaatiota verkoston ulkopuolelle ottamatta osaa verkoston operatiiviseen toimintaan. Asokodit on ainoa toimija, jonka voisi ajatella toteuttavan tätä roolia, sillä jos ajatellaan 24/7-palvelukeskusmallin päivittäistä operatiivista toimintaa, ei Asokodit varsinaisesti ota siihen osaa. Se todennäköisesti myös levittää positiivista informaatiota palvelusta verkoston ulkopuolelle, mutta koska Asokodit on verkoston omistaja ja kehittäjä sekä palvelun tilaaja, voidaan tämä laskea ennemmin palvelun ja Asokotien toiminnan normaaliksi markkinoinniksi kuin puolestapuhujan roolin toteuttamiseksi.

### **5.2.3 Yhteenveto ja vertailu**

Kotitori-verkoston kommunikaatio perustuu pitkälti eri toimijoiden ja toimijaryhmien välisiin tapaamisiin, joita järjestetään verkostossa säännöllisesti. Operatiivisen ja hallinnollisen puolen henkilöt kokoustavat sekä yhdessä että erikseen, ja suurin osa säännöllisistä palaverista on kuukausittaisia. Säännöllisissä palaverissa keskustellaan niin verkoston ja palvelun kehittämisestä kuin päivittäisistä operatiivisen toiminnan asioista. Koska verkoston keskeiset toimijat, eli palveluintegraattoriyritysten avainhenkilöt, osallistuvat käytännössä kaikkiin palaverihin, on palveluintegraattorilla jatkuvasti tuorein tieto siitä, mitä verkostossa milloinkin tapahtuu. Näin palveluintegraattorilla on hyvät edellytykset organisoida verkoston toimintaa ja tiedottaa muita verkoston jäseniä ajankohtaisista asioista. Säännöllisten tapaamisten lisäksi kommunikaatiota ja tiedonkulkua täydennetään sähköpostein ja puhelinkeskusteluin.

24/7-verkoston päivittäinen tiedonsiirto tapahtuu pääasiassa sähköisen järjestelmän kautta ja muu toimijoiden välinen kommunikaatio perustuu pääsääntöisesti sähköposteihin ja puhelinkeskusteluihin. Toimijoiden välisiä tapaamisia järjestetään epäsäännöllisesti ja vain tarvittaessa, keskimäärin noin 2-3 kertaa vuodessa. Palaverien sisältö vaihtelee ja niissä käsitellään kullakin hetkellä ajankohtaisia asioita, kuten uusia palvelukeskusmallin piiriin tulevia alueita tai muita palveluun liittyviä muutoksia. Toimijoiden säännöllinen kommunikaatio keskittyy lähinnä jokapäiväisiin työtehtäviin ja operatiivisessa työssä ilmenneisiin ongelmiin. Verkoston muut toimijat eivät juurikaan osallistu verkoston ja palvelun kehittämiseen esimerkiksi antamalla Asokodeille kehitysehdotuksia, vaan ne keskittyvät ainoastaan hoitamaan sopimuksessa määriteltyjä tehtäviään.

Molempien verkostojen kommunikaatio palvelun tuottamisen ja kehittämisen suhteen on kuvattu alla (Kuva 8).

	Epäsäännöllinen	Säännöllinen
Usein	<p>Kotitori: Palveluintegraattoreiden yhteydenpito (Mawell Care &amp; NHG)</p> <p>24/7: Toimijoiden välinen sähköposti- ja puhelin-kommunikaatio</p> <p>24/7: Asiakasrajapinnan ja kiinteistöpäällikön yhteydenpito (G4S &amp; Asokodit)</p>	<p>Kotitori: Asiakas ja palveluntuottaja</p> <p>24/7: Vuoroesimies- ja henkilöstöpalaverit (G4S)</p> <p>Kotitori: Operatiivisen &amp; hallinnollisen johdon kokous (management-tiimi)</p> <p>Kotitori: Palveluintegraattori &amp; palveluohjaajat (Mediverkko &amp; Palvelutähti)</p> <p>24/7: Raportointi Asokodeille</p>
Harvoin	<p>24/7: Toimijoiden väliset palaverit (Asokodit ja G4S, joskus myös Realia)</p> <p>24/7: Hallinnollinen kehittäminen (Asokodit)</p>	<p>Kotitori: Palveluintegraattori &amp; tilaajaorganisaatio</p> <p>Kotitori: Kotihoidon kehittäminen (NHG &amp; Tampere)</p> <p>Kotitori: Auditointi ja vuosittaiset tapaamiset (Palveluntuottajat &amp; NHG)</p> <p>Kotitori: Vuosiraportointi Tampereen kaupungille</p>

Kuva 8: Verkostojen kommunikaation säännöllisyys ja tiheys

Kuvan matriisista on johdettavissa karkeasti neljä erilaista kommunikaatiokäytäntöä. Usein ja epäsäännöllisesti tapahtuva kommunikaatio pitää sisällään pääasiassa puhelin- ja sähköpostiyhteydenottoja satunnaisesti esiin tulevista, jokapäiväiseen toimintaan liittyvistä asioista. Usein ja säännöllisesti tapahtuva kommunikaatio puolestaan käsittää tyypillisesti esimerkiksi viikoittain järjestettäviä palavereita ja säännöllisesti tuotettavia palvelutapahtumia. Epäsäännöllisesti ja harvoin tapahtuva kommunikaatio puolestaan käsittää tyypillisesti vain tarpeen mukaan järjestettäviä tapaamisia tai yhteydenottoja. Harvoin ja säännöllisesti tapahtuvaan kommunikaatioon taas lukeutuu esimerkiksi vuosittaiset tapaamiset, raportoinnit ja kehitystoimenpiteet. Kuukausittaiset tapaamiset ovat tiheysasteikolla ääripäiden ”usein” ja ”harvoin” välimaastossa.

Kuva osoittaa selvästi kommunikaatiokäytäntöjen erot näiden kahden verkoston välillä. Kotitori-verkostossa toimijoiden välinen kommunikaatio on pääasiassa hyvin säännöllistä ja tiheää ja palavereita järjestetään monipuolisesti eri toimijaryhmien välillä. Suurin osa Kotitorin kommunikaatiosta näyttääkin osuvan joko ”harvoin ja säännöllisesti” tai ”usein ja säännöllisesti” -ruutuihin. Palveluintegraattorin sisäinen yhteydenpito on tiiviin yhteistyön vuoksi luonteeltaan epäsäännöllistä, sillä vastaavat

henkilöt ovat toisiinsa yhteydessä aina tarvittaessa, yleensä päivittäin tai vähintään useamman kerran viikossa.

24/7-verkoston sisäinen kommunikaatio puolestaan on selvästi Kotitoria epäsäännöllisempää ja harvempaa. Verkoston kommunikaatio tapahtuukin pääsääntöisesti joko ”harvoin ja epäsäännöllisesti” tai ”usein ja epäsäännöllisesti”. Haastatteluiden perusteella ainoastaan G4S:n asiakasrajapinta kokoontuu viikoittaisiin palaveriinhin, ja palvelukeskus raportoi Asokodeille toiminnastaan kuukausittain. Asokotien sisäinen kommunikaatio ei haastatteluista käynyt selvästi ilmi, mutta joka tapauksessa 24/7-verkostosta näyttäisi puuttuvan operatiivisen ja hallinnollisen tason vakiintunut kommunikaatiokanava. Palvelukeskuksen ja tilaajan välinen kommunikaatio rajoittuu epäsäännöllisiin, muutaman kerran vuodessa järjestettäviin palaveriinhin sekä palvelukeskuksen vuoro esimiehen ja Asokotien kiinteistöpäällikön satunnaiseen yhteydenpitoon päivittäisissä asioissa. Vaikka eri toimijat kokoustavatkin melko säännöllisesti omien organisaatioidensa sisällä sekä operatiivisella että hallinnollisella tasolla, puuttuu verkostosta näiden tasojen välinen säännöllinen vuorovaikutus, mikä osaltaan vaikeuttaa tiedonkulkua ja epämuodollisten suhteiden kehittymistä toimijoiden välillä.

Toisaalta henkilökohtaiset suhteet toimijoiden välillä vaikuttavat olevan tärkeä edellytys myös kumppanuussuhteiden rakentumiselle. *”Kumppanuussuhde tulee enempi sellasesta, kun ollaan pitkäaikaista yhteistyötä. Henkilöt oppii tunteen toisensa.”* (Realia; B6) Kotitorin ja 24/7-verkoston välillä on tässä suuri ero, sillä Kotitori-verkoston yhteydenpito on runsasta ja avainhenkilöt kommunikoivat keskenään säännöllisesti, kun taas 24/7-verkostossa yhteydenpito on satunnaisempaa ja harvempaa. Tämä on todennäköisesti osasy sille, miksi Kotitori-verkostossa suurin osa tuottajaorganisaatioista kokee olevansa kumppanin asemassa, kun taas 24/7-verkostossa useimmat toimijat kokevat olevansa kumppaneiden sijaan verkoston tilaajaorganisaation alihankkijoita.

Erot verkostojen kommunikaatiokäytännöissä tulevat hyvin esiin myös verkostojen vuorovaikutukseen liittyviä rooleja tarkasteltaessa. Verkoston ylläpitämisen roolit liittyvät pääsääntöisesti verkoston sisäiseen vuorovaikutukseen ja epämuodollisiin suhteisiin. Epämuodollisen luonteensa vuoksi näitä rooleja on vaikeampi tunnistaa verkostosta kuin muodollisempia, verkoston perustehtävää toteuttavia rooleja. Teorian synteessissä verkoston ylläpitämisen rooleiksi luokitellut neljä roolia on kuitenkin mahdollista tunnistaa molemmista tapausverkostoista, vaikka puolestapuhujan rooli ei toteudukaan kummassakaan verkostossa täysin alkuperäisen määritelmänsä mukaisesti. Verkoston ylläpitämisen roolit ja niitä toteuttavat toimijat on listattu verkostoittain Taulukossa 7.

	Kotitori	24/7-palvelukeskusmalli
Informaation välittäjä	NHG Mawell Care	Asotieto-järjestelmä/ palvelukeskus Asokodit
Neuvonantaja	NHG Mediverkko	Asokodit
Huolenpitäjä	Mawell Care NHG	Asokodit
Puolestapuhuja	(Mawell Care)**	(Asokodit)**

Taulukko 7: Verkoston ylläpitämisen roolit

\*\* Rooli ei toteudu täysin alkuperäisen määritelmän mukaisesti

Taulukon perusteella on selvää, mitkä toimijat ovat verkostojen keskiöissä vuorovaikutuksen suhteen. Kotitorilla palveluintegraattori huolehtii paitsi operatiivisen toiminnan organisoinnista, myös verkoston toimijoiden välisestä kommunikaatiosta. 24/7-palvelukeskusmallissa puolestaan Asokodit on selvästi keskeisin toimija verkoston sisäistä kommunikaatiota tarkasteltaessa. Huomionarviosta on kuitenkin se, että 24/7-verkostossa päivittäinen tiedonsiirto toimijoiden välillä tapahtuu lähinnä sähköisesti Asotieto-järjestelmän kautta, kun taas Kotitori-verkostossa lähes kaikki vuorovaikutus tapahtuu henkilökohtaisesti joko kasvotusten, puhelimitse tai sähköpostitse.

24/7-mallissa kaikki vuorovaikutusroolit pannaan täytäntöön Asokotien toimesta sähköistä tiedonsiirtoa lukuun ottamatta. Myös Kotitori-verkostossa vuorovaikutusroolit ovat keskittyneet palveluintegraattorille, eli NHG:lle ja Mawell Carelle, mutta Mediverkon ottama neuvonantajan rooli osoittaa sen, että verkostossa myös muiden kuin toimintaa organisoivien toimijoiden on mahdollista ottaa itselleen useampia rooleja kuin mitä sopimukselliset suhteet näiltä vaativat. Vuorovaikutuksen kannalta keskeisten toimijoiden tavassa toteuttaa verkostoa ylläpitäviä roolejaan on myös selvä ero. Kotitori-verkostossa palveluintegraattori osallistuu kaikkien toimijaryhmien välisiin palaverihin ja on siten koko ajan tietoinen siitä, mitä verkostossa tapahtuu. Myös 24/7-verkostossa lähes kaikki toimijoiden välinen kommunikaatio kulkee Asokotien kautta, joten silläkin on omassa verkostossaan aina ajankohtaisin verkoston toiminnasta ja tapahtumista. Merkittävä ero verkostojen välillä kommunikaation tiheyden lisäksi onkin siinä, miten nämä keskeiset toimijat toteuttavat informaation välittäjän rooliaan. Kotitori-verkostossa palveluintegraattori pyrkii aktiivisella kommunikaatiolla huolehtimaan siitä, että kaikki verkoston toimijat ovat aina tietoisia siitä, mikä verkostossa kulloinkin on ajankohtaista. Muun muassa johtoryhmätiimin kokousten tarkoituksiksi mainittiin haastatteluissa kaikkien Kotitori-toimijoiden ajan tasalla pitäminen verkoston toiminnasta ja mahdollisista tulevista muutoksista. 24/7-verkostossa Asokodeilla ei puolestaan tällä hetkellä ole

vakiintunutta käytäntöä muiden verkoston toimijoiden säännölliseen informointiin verkoston toimintaa koskevista yleisistä asioista. Koska verkoston keskeiset toimijat kokoustavat varsin epäsäännöllisesti, ei tietoa vaihdeta säännöllisesti ainakaan kasvotusten, eivätkä muut toimijat kuin Asokodit siten välttämättä ole aina tietoisia siitä, mikä verkoston toiminnassa ja kehityksessä milloinkin on ajankohtaista.

Verkoston kommunikaatiokäytännöillä ja verkostoa ylläpitävien roolien toteuttamisella näyttäisi olevan merkittävä vaikutus verkoston toimijoiden välisiin epämuodollisiin suhteisiin ja tiedonkulkuun verkostossa. Toimijoiden epäsymmetriset valtasuhteet antavat keskeisille, valtaapitäville toimijoille mahdollisuuden vaikuttaa siihen, ovatko myös verkoston sisäinen tiedonjako ja siten epämuodolliset vuorovaikutussuhteet epäsymmetrisiä vai ei. Kotitori-verkostossa keskeisimmät toimijat eli palveluintegraattoriyritykset toteuttavat eniten niin verkoston perustehtävän toteuttamiseen kuin verkoston ylläpitämiseenkin liittyviä rooleja, mikä antaa niille niin muodollista kuin epämuodollistakin valtaa verkostossa. Palveluintegraattori kuitenkin tasoittaa omalla toiminnallaan ja informaation avoimella jakamisella verkostossa vallitsevia epämuodollisia valtasuhteita jakamalla hallussaan olevaa informaatiota avoimesti myös muille toimijoille ja antamalla myös muille toimijoille mahdollisuuden ottaa itselleen verkostoa ylläpitäviä, vuorovaikutukseen liittyviä rooleja. 24/7-verkostossa Asokodit pitää selvästi hallussaan sekä muodollista ja epämuodollista valtaa samaan tapaan kuin palveluintegraattori Kotitori-verkostossa. Epäsäännöllinen kommunikaatio verkoston sisällä johtaa epäsymmetriseen tiedonjakoon, sillä Asokodit on ainoa toimija, jolla on kokonaiskuva verkoston toiminnasta ja kehityksestä. Näin ollen Asokodit edesauttaa omalla toiminnallaan sitä, että muodollisten valtasuhteiden lisäksi myös verkoston epämuodolliset valtasuhteet ovat jakautuneet verkostossa epätasaisesti. Nämä erot ovat kytköksissä huolenpitäjän roolin toteuttamiseen, sillä huolenpitäjän vastuulla on verkostosuhteiden valvontaa ja ylläpito sekä verkoston oppimisesta huolehtiminen.

Verkoston muodollisten ja epämuodollisten valtasuhteiden sekä verkoston sisäisen tiedonkulun voidaan olettaa vaikuttavan paitsi verkoston päivittäiseen toimintaan, myös verkoston kehittämiseen, sillä valtaapitävillä toimijoilla on yleensä suurin motivaatio palvelun ja verkoston jatkokehittämiseen. Toisaalta onnistunut palvelunkehitys vaatii ajantasaista tietoa sekä palvelun nykytilasta että esimerkiksi asiakkaiden toiveista ja vaatimuksista, joten tiedonkulku eri toimijoiden välillä voi olla ratkaisevassa osassa palvelukehityksessä myös tästä näkökulmasta. Seuraavassa kappaleessa syvennytään palvelun kehittämistä edistäviin rooleihin ja niiden toteutumiseen tapausverkostoissa.

## 5.3 Palvelun kehittämistä edistävät roolit

### 5.3.1 Kotitori

Palvelun kehittämistä edistävät roolit liittyvät nimensä mukaisesti niihin tehtäviin ja odotuksiin, jotka ovat kytköksissä palvelun kehittämiseen. Tässä luvussa palvelunkehitystä tarkastellaan kartoittamalla verkostojen palvelunkehitykseen liittyviä käytäntöjä niin asiakkaan kuin muidenkin toimijoiden osallistamisen suhteen sekä peilaamalla teorian synteessissä esiteltyjä palvelun kehittämistä edistäviä rooleja Kotitori- ja 24/7-verkostoihin.

Kotitori-verkostossa palvelutarjontaa ja verkoston toimintaa pyritään kehittämään jatkuvasti asiakkaan ehdoilla, ja palveluintegraattori toimii tässä suhteessa Kotitori-verkoston proaktiivisena kehittäjänä passiivisen koordinaattorin sijaan. Erityisesti Mawell Care on itsenäisesti lähtenyt kehittämään ratkaisulähtöistä toimintatapaa asiakkaiden palvelemiseen. Asiakasrajapinnassa työskentelevillä asiakasohjaajilla on merkittävä rooli yksittäisten asiakkaiden tarpeiden tunnistamisessa ja oikeiden ratkaisujen löytämisessä, ja koko Kotitori-konseptin ideologia ja kehittäminen perustuvatkin ratkaisukeskeiseen ajattelutapaan. Kotitorin toimijat arvostavat asiakasta ja tämän mielipiteitä, ja esimerkiksi palveluintegraattoriyritykset kokevat Tampereen kunnallisen kotihoidon ja Kotitorin asiakkaat omiksi asiakkaikseen, kuten seuraavasta haastattelukatkelmasta käy ilmi:

*”-- Me ajatellaan, että asiakas on se paras asiantuntija omissa asioissaan. Ja se viesti, palaute, kommentointi, joka asiakkaalta päin tulee niin se edellyttää meiltä aina vähintään aktiivista kuuntelemista. Ja riippuen sitten tilanteesta, asiasta, asiakkaasta niin se johtaa erityyppisiin loppupäätelmiin ja ihan toiminnan muutoksiin asti.” (NHG; A3)*

Palveluintegraattori kannustaa myös muita verkoston toimijoita tuomaan esiin omia ehdotuksiaan ja ideoitaan palvelun kehittämiseksi muun muassa eri toimijaryhmien kanssa säännöllisesti järjestettävissä palaverissa. Toimijat ovatkin tuoneet esiin omia ehdotuksiaan, ja esimerkiksi palveluntuottajaverkosto miettii parhaillaan hoitajien sijaisuuksien järjestämistä uudella tavalla. Kyseessä on kehitysehdotus, joka on tullut yksittäiseltä toimijalta palveluverkoston sisältä, mutta jota työstedetään eteenpäin yhdessä muiden palveluntuottajien kanssa verkoston sisäisissä palaverissa. Asiakkaan kanssa päivittäisessä kontaktissa olevilla ja omaa toimintaansa itsenäisesti organisoivilla palveluntuottajilla onkin hyvät mahdollisuudet vaikuttaa niin operatiivisen toiminnan järjestämiseen kuin asiakkaalle tuotettavaan palvelukokemukseenkin liittyvien asioiden kehittämiseen.

Asiakaslähtöiseen kehittämiseen liittyy olennaisesti asiakkaan kokemus palvelusta ja sen hyödyntäminen kehitystyössä. Kotitori-verkostossa asiakaspalaute liikkuu sekä virallisia että epävirallisia kanavia pitkin, ja toimintamallin parannuksia tapahtuu jatkuvasti. Virallisia kanavia ovat mm. kuukausittaiset ja vuosittaiset raportit sekä säännölliset toimijoiden väliset palaverit. Epävirallisempia kanavia puolestaan ovat esimerkiksi kahdenväliset puhelinkeskustelut, palaverit ja sähköpostiviestit. Huomattavaa on se, että sekä Mawell Caren sisällä että Mawell Caren ja NHG:n välillä on avoin ja aktiivinen vuorovaikutussuhde, jossa esiin nousevista ongelmista, kysymyksistä ja kehitysehdotuksista keskustellaan välittömästi ja asiat etenevät ajatuksen tasolta käytäntöön varsin nopeasti. Avoin ja aktiivinen kommunikaatio toimijoiden välillä ja oman organisaation sisällä näyttäisikin vaikuttavan positiivisesti paitsi verkoston sisäisiin suhteisiin, myös palvelunkehitykseen.

Kotitorin suhtautuminen asiakkaan antamaan palautteeseen eroaa perinteisestä julkisesta palvelutuotannosta melko paljon, sillä asiakkaan antamaksi palautteeksi ei lasketa vain muistutuksia tai valituksia, joista raportoidaan ylimmälle johdolle, vaan Kotitorin toimijat näkevät asiakkaiden päivittäiset yhteydenotot itsessään palautteina, jotka tarjoavat mahdollisuuden kehittää toimintaa edelleen. Kaupungin palvelutuotannossa on totuttu siihen, että asiakkaan antama palaute on lähtökohtaisesti negatiivista, mutta palveluintegraattoriyritysten edustajien mukaan Kotitorin asiakkaat antavat paljon myös positiivista palautetta. Yksityisiä palveluntuottajia on erikseen kehoitettu kirjaamaan ylös kaikki asiakkaiden antama palaute, jotta myös positiiviset kommentit menisivät eteenpäin verkoston muiden toimijoiden tiedoksi. Kaikkia Kotitorin asiakkaita pidetään myös yhtälailla arvossa, eikä yhdenkään Kotitori-asiakaskäynnin katsota olevan turha. *"[--] tälle kauniille nuorelle sairaanhoitajalle on kertynyt tämmösiä, jotka tulee kerran viikossa. Että ne tekee vähän asiaa, ne tulee, partavesi tuoksuu ja tukka laitettu ja vähän kravattia kaulassa, ni... Siis tää voi olla jollekin ihan semmonen, että täällä kun käy ja juttelee, niin pysyy hengissä [--]. Eikä siin o mitään, siis sehän on yks mejän [tavoite] et se pysyy se ihminen kotona ja on siellä pitkään, ni ihan sama, jos se sitten auttaa, että hän käy täällä kattomassa Jaanaa, ni must se on oikeen hyvä juttu."* (Mawell Care, A4)

Palvelun kehittämistä edistävät roolit on kategorioitu, johon kuuluu yhteensä yhdeksän roolia: innovaatiofasilitaattori, suunnittelija, yllyttävä, tulokas, ulkopuolinen, asiantuntija, kehityksen liikkeellepanija, valitsija ja idean puolestapuhuja. Kuusi ensimmäistä roolia on tunnistettu organisaatiotoimijoiden rooleihin keskittyneissä tutkimuksissa, kun taas kolme viimeistä on johdettu tutkimuksista, jotka ovat keskittyneet asiakkaan osallistamiseen palvelukehityksessä. Kolmea viimeksi mainittua roolia voivatkin toteuttaa sekä asiakkaat että verkoston muut toimijat.



Näistä palvelun kehittämistä edistävistä rooleista seitsemän on tunnistettavissa myös Kotitori-verkostosta.

*Innovaatiofasilitaattorin* roolia Kotitori-verkostossa toteuttavat palveluintegraattori-yritykset NHG ja Mawell Care, jotka järjestävät säännöllisesti palaveritea Kotitori-verkoston eri toimijaryhmien kesken ja fasilitoivat siten kehitysideoiden syntyä ja leviämistä verkoston sisällä. Toimijoiden väliset tapaamiset toimivat paitsi foorumina, jossa keskustellaan verkoston operatiivisesta toiminnasta, myös mahdollisuutena tuoda esiin kehitysideoita ja työstää näitä ideoita yhdessä eteenpäin. *Suunnittelijan* roolia verkostossa puolestaan toteuttaa selkeimmin NHG, joka tarjoaa omia resurssejaan, eli osaamistaan ja tietotaitoaan, verkoston käyttöön palvelun kehittämiseksi. NHG vastaa sekä palveluntuottajaverkoston laadunvalvonnasta ja auditoinnista että kaupungin oman kotihoidon kehittämisestä. Näin ollen se vaikuttaa verkoston ja palvelun kehittämiseen pitkällä tähtäimellä ja toteuttaa siten suunnittelijan roolia.

*Yllyttjä* puolestaan vaikuttaa toiminnallaan verkoston muiden toimijoiden päätöksentekoon ja verkostonsisäisiin suhteisiin kannustamalla toimijoita ottamaan vastuuta ja lupaamalla tukea näitä tarvittaessa. Kotitori-verkostossa ei ole yhtä selkeää yllyttäjää, mutta muutaman organisaation voidaan katsoa toteuttavan roolia ainakin osittain. Mawell Caren asiakasohjaajat saattavat toimia yllyttäjinä kannustaessaan palveluntarjoajia kehittämään uudentyyppisiä palveluita ikäihmisille. Vastineeksi Kotitori voi epäsuorasti auttaa uuden palvelun markkinoinnissa tarjoamalla sitä niille ikäihmisille, jotka kyseistä palvelua tarvitsevat. Lisäksi jos uusi palveluidea on lähtenyt liikkeelle ikäihmisten nimenomaisesta toiveesta, on toisenlaisena tukena palveluyritykselle Kotitorin kautta saatavat lähes varmat palvelutilaukset kyseisiltä asiakkailta. Palveluntuottajaverkoston puolella yllyttäjän roolissa voivat puolestaan toimia yksittäiset palveluyritykset, jotka tuovat esiin kehitysideoita verkoston toimintaan tai palvelutarjontaan liittyen. Nämä yritykset yllyttävät verkostoa kehittämään toimintaansa ja lupaavat itse olla mukana ideoimassa ja toteuttamassa uudistusta omien resurssiensa puitteissa. Kotitori-verkostossa yksi tällainen yllyttjä on ollut Attendo, joka on nostanut esiin omia ehdotuksiaan verkoston toiminnan kehittämiseksi.

*Ulkopuolinen* ja *tulokas* ovat rooleja, joita toteuttavat toimijat tulevan mukaan palvelukehitysverkostoon tai -prosessiin kesken palvelukehitysprojeffin. Tulokas liittyy verkostoon yleensä suojellakseen omia intressejään, kun kehityksen kohde on lähellä sen omaa erityisosaamisaluetta. Ulkopuolinen puolestaan on toimija, jonka ei ole ajateltu osallistuvan palvelunkehitykseen lainkaan, mutta joka osallistuu siihen vähitellen enemmän ja enemmän esimerkiksi olemassa olevien hyödyllisten resurssiensa takia. Kotitori-verkostosta on vaikea löytää kumpaakaan näistä rooleista,

sillä asiakas- ja ratkaisulähtöisen toiminta-ajatuksensa takia verkoston lähtökohta on varsin kehitysorientoitunut ja kaikki verkoston jäsenet kehittävät vähintäänkin omaa operatiivista toimintaansa jatkuvasti. Kotitori-verkostossa lähinnä palveluntuottajaverkostoon uusina tulevien palveluyritysten voisi ajatella toteuttavan tulokkaan roolia, mutta koska nämä yritykset tulevat mukaan verkostoon ensisijaisesti palvelutuotannon eivätkä -kehityksen takia, ei näiden voi katsoa toteuttavat roolia siinä mielessä kuin Heikkinen et al. (2007) ovat alunperin ajatelleet. Näin ollen ulkopuolisen ja tulokkaan rooleja ei siis löydy Kotitori-verkostosta.

*Valitsijan* roolissa olevan toimijan mielipide on määritelmän mukaan ratkaisevassa osassa silloin kun päätetään, mitä palveluideoita lähdetään kehittämään eteenpäin. Kotitori-verkostossa valitsijoita on useita, sillä monilla toimijoista on varsin suuri valta päättää oman toimintansa organisoinnista ja palvelunkehityksestä. Valitsijan roolin jakautumista usealle toimijalle tukevat myös verkoston sisäiset säännölliset palaverit, joissa kehitysehdotuksista keskustellaan ja päätetään yhteisesti. Mawell Care toimii verkostossa valitsijana silloin, kun kyse on Kotitori-palvelupisteen kehitysideoista. Toisaalta myös asiakkailta tuleva palaute saattaa määrittää sen, mitä osa-aluetta Kotitorissa lähdetään ensimmäiseksi kehittämään, jolloin myös asiakas voi toimia valitsijana. Lisäksi verkoston väestövastuutuottajat sekä muut palveluntuottajat ovat pitkälti valitsijoita oman toimintansa suhteen, ja esimerkiksi Mediverkko onkin kehittänyt aktiivisesti omaa toimintaansa muun muassa teknologian käytön suhteen. Tampereen kaupungilla puolestaan on valitsijan rooli oman kotihoitonsa suhteen sekä tarvittaessa silloin, kun täytyy päättää verkoston suurista kehityslinjoista, kuten uusien väestövastuualueiden ulkoistuksista.

Tässä verkostossa valitsijan roolia toteuttavat toimijat toimivat pääsääntöisesti myös *kehityksen liikkeellepanijoina*, sillä palveluiden kehitysideat tulevat usein toimijan oman organisaation sisältä. Verkoston toimijat saattavat toimia kehityksen liikkeellepanijoina myös toistensa toiminnan suhteen, jos esimerkiksi verkoston sisäisissä palaverissa yksi palveluntuottaja tuo esiin kehitysidean, jota joku toinen toimija lähtee toteuttamaan. Näin ollen avoin ja aktiivinen vuorovaikutus verkoston toimijoiden kesken näkyy myös tämän roolin käytännön toteutumisessa. Kotitori-verkostossa myös asiakkaan mielipidettä pidetään suuressa arvossa ja asiakaspalaute kulkee verkostossa tehokkaasti asiakasrajapinnasta aina hallinnolliseen johtoon asti. Näin ollen asiakkaat ja näiden antama palaute toimii todennäköisesti monissa tapauksissa kehityksen liikkeellepanevana voimana joko verkoston tai tiettyjen palveluiden kehityksen suhteen. Myös *idean puolestapuhujan* roolia toteuttavat Kotitori-verkostossa usein samat toimijat, jotka ovat toimineet valitsijoina ja kehityksen liikkeellepanijoina, eli joko kehittävä organisaatio itse tai joku muu

verkoston toimijoista. Myös asiakkaan antamaa palautetta voidaan käyttää idean sisäisessä markkinoinnissa verkoston tai yksittäisen organisaation sisällä, jolloin asiakas toimii välillisesti idean puolestapuhujana.

*Asiantuntijan* roolissa Kotitori-verkostossa toimivat sekä asiakas että asiakasrajapinnan työntekijät eli Mawell Caren asiakasohjaajat ja palveluyritysten henkilökunta. Tapaustutkimusta varten tehdyistä haastatteluista käy ilmi, että Kotitorilla arvostetaan asiakkaan omaa kokemusta ja asiantuntijuutta omia asioitaan koskien. Asiakkaita kuunnellaan ja heidän antamaansa palautetta käytetään hyväksi esimerkiksi palvelun kehitysideoita mietittäessä, jolloin asiakkaan palautetta käytetään hyödyksi niin sanottuna asiantuntijamielipiteenä. Toisaalta myös asiakasohjaajat toimivat verkostossa asiantuntijoina, sillä esimerkiksi Mawell Caren sisäisissä palaverissa asiakasohjaajat toimivat asiakkaan äänitorvena ja vievät verkostossa eteenpäin paitsi asiakkaan antamaa palautetta, myös asiakaskohtaamisista kertynyttä hiljaista tietoa sekä omaa kokemustaan asiakkaiden tarpeista ja toiveista.

Kotitori-verkostossa muodollinen ja epämuodollinen valta verkoston toiminnan suhteen ei ole keskittynyt vain yhdelle organisaatiolle, vaan hajautunut useammalle toimijalle verkostossa, mikä näkyy myös verkoston palvelunkehityksessä. Palvelun kehittämistä edistävät roolit nousevat monipuolisesti esiin Kotitori-verkostossa, ja kaikilla verkoston toimijoilla on mahdollisuus toteuttaa useampaa palvelunkehitykseen liittyvää roolia. Verkoston asiakasorientoituneisuus ja kehitysmuotoisuus näkyykin erityisesti siinä, miten kehittämistä edistävät roolit ovat hajautuneet verkostossa kaikille toimijoille aina tilaajasta asiakkaaseen asti.

### **5.3.2 24/7-palvelukeskusmalli**

24/7-palvelukeskusmallin perustehtävä on kaksijakoinen: verkoston tehtävänä on paitsi keskittää asiakkailta tulevat työpyynnöt yhteen paikkaan ja tehostaa siten kiinteistöhuollon ja isännöitsijöiden toimintaa, myös tarjota Asokotien asiakkaille yksi puhelinnumero, joka palvelee kaikissa kiinteistöön ja asumiseen liittyvissä asioissa kellon ympäri. Verkoston lähtökohta on siis sekä toimija- että asiakaslähtöinen.

Käytännössä nämä kaksi palvelun lähtökohtaa eivät kuitenkaan toteudu verkostossa tasavertaisesti. Asokodit ei ole ottanut asiakkaitaan mukaan palvelun kehittämiseen, sillä palvelua on kehitetty erityisesti verkoston yritysten näkökulmaa ajatellen, ja asiakaslähtöisyys on tällä hetkellä verkostossa selvästi toissijaisessa asemassa. ”*Toi on niinkun enemmän lähetty niinkun meidän ja sitten huollon ja isännöinnin tarpeista, että se auttaa sen prosessin helpompaa kulkemista, nopeuttais sitä ja se olis niinkun ei voi sanoa tehoja, mutta tuo semmosta vähän napakkuutta siihen.*” (Asokodit; B1) Toisaalta

palvelukeskuksen operatiivista toimintaa osaltaan pyörittävä ja asiakasrajapinnassa toimiva G4S ei koe palvelunumeroon soittavia Asokotien asukkaita omiksi asiakkakseen. *”Joidenkin muiden G4S:n asiakkaiden kanssa on tullut hyvinkin symbioottinen suhde, että melkein ne asiakkaan asiakkaat tuntuu omiltansa, vaikka ollaankin alihankkijana siinä välissä. Mutta Asokodit on vielä silleen pysynyt jotenkin vähän etäisenä [--].”* (G4S; B4)

Merkittävä puute asiakaslähtöisyyden toteutumisessa on kuitenkin se, että 24/7-mallin myötä palvelukeskuksesta vastaava yritys on asiakkaan ainut suora kontakti 24/7-palveluverkostoon, mutta esimerkiksi G4S:n asiakasrajapinnan työntekijät eivät osallistu aktiivisesti verkoston tai palvelun kehittämiseen, joten asiakkaiden mielipiteet ja palautteet sekä asiakasrajapinnan työntekijöille kerääntyvä hiljainen asiakastieto eivät tule automaattisesti tilaajaorganisaation tietoon. *”[Ollaan Asokoteihin yhteydessä] aika vähän itse asiassa. Se on enempi sen järjestelmän ylläpitoon liittyvää kommunikointia Asokotien kanssa, että joskus kiinteistöpäälliköille joutuu laittamaan jotain postia.”* (G4S; B4) Asiakasrajapinnan kontakti verkostoa ja palvelua kehittävään tilaajaorganisaatioon on siis heikko, minkä lisäksi palvelukeskusyrityksillä ei ole valtuuksia kehittää verkoston tai palvelun toimintamallia itsenäisesti asiakasrajapinnasta saatujen kokemusten perusteella.

Verkoston asiakaslähtöisyyden puutteellisuudesta kertoo myös se, että asukkaiden on ollut kokemusten perusteella haastavaa ymmärtää palvelukeskusmallin toimintatapaa. *”[--] Asukkaat ei vielä oo ihan sisäistänyt sitä, että se on 24/7, että kyllä siellä huomaa, kun seuraa esimerkiksi puhelumääriä, niin pääsääntöisesti kaikki puhelut tulee 8-16 välillä. Ja maanantaiaamuna tulee aina hirvee piikki, että ihmiset odottaa sen viikonlopun yli, että ne voi soittaa, vaikka ne vois soittaa [--] vaikka yöllä.”* (G4S; B3) Asokotien asukkaat ovat myös aluksi suhtautuneet vastahakoisesti siihen, etteivät voi enää olla yhteydessä tuttuun huoltomieheen tai isännöitsijään edes silloin, kun näkevät näitä esimerkiksi asuinrakennuksensa rappukäytävässä tai pihamaalla, vaan kaikki työpyynnöt pitää ilmoittaa palvelukeskukselle puhelimitse.

Myös isännöitsijän näkökulmasta suoran yhteyden katkeaminen on ollut nimenomaan palvelun kehittämisen näkökulmasta ongelmallista, sillä esimerkiksi Realialla on edelleen vahva intressi asiakkaiden kuuntelemiseen ja näiden toiveiden toteuttamiseen. Palvelukeskuksen myötä isännöitsijöillä ei ole enää virallisesti suoraa kontaktia asiakkaseen, mutta epävirallista kanssakäymistä tapahtuu edelleen. *”Vieläkin tulee, et jostain ne kaivaa mun puhelinnumeron ja soittaa suoraan.”* (Realia; B6) Ajan myötä asiakkaat ovat kuitenkin alkaneet tottua palvelukeskusjärjestelmään, ja isännöitsijöille suoraan tulevat puhelut vähentyneet sitä mukaa, kun asiakkaat ovat huomanneet asioiden hoituvan myös palvelukeskuksen kautta.

Teorian synteessissä esiteltiin yhdeksän palvelun kehittämistä edistävää roolia: innovaatiofasilitaattori, suunnittelija, yllyttäjä, tulokas, ulkopuolinen, asiantuntija, kehityksen liikkeellepanija, valitsija ja idean puolestapuhuja. 24/7-verkostossa nämä roolit eivät toteudu kovin selkeästi, mutta niitä voidaan silti tunnistaa verkostosta. *Innovaatiofasilitaattorin* roolia verkostossa toteuttaa Asokodit, joka kutsuu koolle eri toimijoiden kanssa käytävät palaverit. Vaikka nämä tapaamiset eivät välttämättä lähtökohtaisesti keskity palvelun tai verkoston kehittämiseen, on muilla palavereihin osallistuvilla toimijoilla periaatteessa mahdollisuus jakaa ideoita ja kehitysehdotuksia toimijoiden kesken näissä tapaamisissa. Käytännössä Asokodit on kuitenkin itse useimpien kehitysideoiden takana. Tapaamisia järjestetään suhteellisen harvoin, noin 2-3 kertaa vuodessa, eikä kehitysehdotuksien esittämiseen kannusteta muulla tavoin, joten Asokodit ei toteuta innovaatiofasilitaattorin roolia verkostossa kovin aktiivisesti. Tämä johtaa siihen, että Asokotien harteilla on verkostossa yksin myös *suunnittelijan* rooli, kun verkostoa tarkastellaan palvelukehityksen näkökulmasta. Asokodit on yksin vastuussa 24/7-palvelukeskusmallin kehityksestä pitkällä tähtäimellä ja se on samalla verkoston ainoa toimija, joka selvästi kohdistaa omia resurssejaan nimenomaan 24/7-palvelukeskusmallin strategiseen jatkokehitykseen.

24/7-verkoston vähäisestä palvelukehitysaktiivisuudesta johtuen verkostosta puuttuu *yllyttäjän* roolia toteuttava toimija. Määritelmä mukaan yllyttäjä vaikuttaa omalla toiminnallaan muiden toimijoiden päätöksentekoon erityisesti palvelunkehitykseen liittyen esimerkiksi kannustamalla toimijoita ottamaan vastuuta ja vastavuoroisesti lupaamalla tukea näitä tarvittaessa. 24/7-verkostossa Asokodit hoitaa itsenäisesti verkoston strategisen kehittämisen, kun taas palvelukeskustoimijat keskittyvät lähinnä operatiivisen toiminnan organisoinnin kehittämiseen. Myöskään *tulokkaan* ja *ulkopuolisen* rooleja ei toteuta mikään toimija verkostossa, sillä verkoston kokoonpano on pysynyt varsin vakiintuneena koko verkoston olemassaolon ajan lukuun ottamatta kiinteistöhuollon operatiivisen tason eli huoltoyhtiöiden ja isännöitsijöiden satunnaista vaihtuvuutta. Yllyttäjän, tulokkaan ja ulkopuolisen roolien puuttumiseen 24/7-verkostossa on todennäköisesti syynä Asokotien dominoiva rooli sekä verkoston perustehtävän toteuttamisessa että verkoston sisäisessä vuorovaikutuksessa, mikä selvästi vähentää muiden toimijoiden vaikutusmahdollisuuksia myös palvelun jatkokehityksen suhteen.

Palvelukeskusta pyörittävillä toimijoilla, eli G4S:lla ja ISS:llä olisi hyvät edellytykset toimia verkostossa *asiantuntijoina*, jotka tuovat palvelun jatkokehitykseen tietoa asiakkaan tarpeista ja toiveista. Näillä toimijoilla on suora yhteys asiakkaaseen ja siten hiljaista tietoa jaettavaksi kehitysprosessissa. Käytännössä näiden toimijoiden panos palvelun jatkokehitykseen vaikuttaa olevan kuitenkin varsin pieni, sillä Asokodit järjestää toimijoiden kanssa tapaamisia epäsäännöllisesti ja on pääasiassa itse vastuussa

palvelun jatkokehityksestä pitkällä tähtäimellä. Asiakasrajapinnan toimijoilla on periaatteessa olemassa kanavat asiakastiedon eteenpäin viemiseksi verkostossa, mutta käytännössä näitä kanavia käytetään lähinnä yksittäisten ongelmatilanteiden selvittämisessä. Palvelunkehityksen näkökulmasta asiantuntijan roolia toteuttaakin ensisijaisesti Asokodit (muun muassa itse teettämiensä asiakaskyselyiden avulla) ja vasta toissijaisesti palvelukeskusyritykset G4S ja ISS.

*Kehityksen liikkeellepanijoita* verkostossa on useita, jos palvelun kehitykseksi lasketaan myös pienet parannukset Asotieto-järjestelmän kysymyspatteristoon ja puheluiden kulkuun. Tällöin kehityksen liikkeellepanijana voivat toimia esimerkiksi isännöitsijät ja huoltoyhtiöt, jotka ilmoittavat Asokodeille mahdollisista virheellisistä puheluiden ohjauksista ynnä muista päivittäisessä toiminnassa esiin tulevista ongelmista. Myös palvelukeskustoimijat voivat toimia operatiiviseen toimintaan liittyvän kehityksen liikkeellepanijoina, mutta pitkän tähtäimen kehityksen liikkeellepanijana on käytännössä aina Asokodit.

Asokodit on verkostossa selvästi myös *valitsijan* roolissa, sillä se on ainoa toimija, jolla on valta päättää siitä, mitkä kehitysideat toteutetaan ja otetaan käytäntöön. *Idean puolestapuhujan* roolia on 24/7-verkostosta vaikeampi löytää, sillä ideoiden sisäistä markkinointia ei verkostossa juurikaan tapahdu. Palvelukeskusyritysten voidaan ajatella toteuttavan tätä roolia silloin, kun ne tuovat omia kehitysideoitaan ja parannusehdotuksiaan Asokotien tietoon. Tätä tapahtuu kuitenkin varsin harvoin johtuen pääasiassa siitä, ettei verkoston toimijoita kannusteta konkreettisoin keinoin kehitysideoiden antamiseen. Koska verkoston toimijat eivät juurikaan kehitä uusia ideoita palvelun parantamiseksi, ei niiden myöskään tarvitse puhua omien ideoidensa puolesta verkoston sisällä.

24/7-verkostossa palvelun kehittämistä edistävät roolit ovat keskittyneet käytännössä yhdelle toimijalle, eli verkostoa muutenkin hallitsevalle Asokodeille. Verkoston toimijakeskeinen lähtökohta näkyy näissä rooleissa myös siten, että verkoston tilaajana toimiva yritys eli Asokodit vastaa käytännössä kaikesta palvelun kehitykseen liittyvistä asioista antaen näin muille toimijoille mahdollisuuden keskittyä ainoastaan operatiiviseen toimintaan. Asiakasrajapinnan toimijoilla onkin varsin pieni rooli palvelun jatkokehityksessä, eivätkä verkoston asiakkaat toteuta mitään palvelun kehittämistä edistävää roolia 24/7-verkostossa.

### **5.3.3 Yhteenveto ja vertailu**

Palvelun kehittämistä edistävät roolit näyttävät hyvin eri lailla tutkimuksen tapausverkostoissa, ja erot peilautuvat verkostojen erilaisiin lähtökohtiin toimija- ja asiakaslähtöisyyden suhteen. Roolien jakautuminen verkostossa nostaa hyvin esiin

myös Kotitori- ja 24/7-verkostojen erot muun muassa palvelunkehityspyrkimysten hajautumisessa verkoston sisällä sekä asiakkaan osallistamisessa palvelunkehitysprosessissa. Palvelun kehittämistä edistävien roolien jakautuminen verkostojen toimijoiden kesken on kuvattu Taulukossa 8.

	<b>Kotitori</b>	<b>24/7- palvelukeskusmalli</b>
<b>Innovaatiofasilitaattori</b>	Mawell Care NHG	Asokodit
<b>Suunnittelija</b>	NHG	Asokodit
<b>Yllyttäjä</b>	Mawell Care Palveluntuottajat	-
<b>Tulokas</b>	-	-
<b>Ulkopuolinen</b>	-	-
<b>Asiantuntija</b>	Asiakas Asiakasrajapinnan työntekijät (Mawell Care, palveluyritykset)	Asokodit (G4S/ISS)***
<b>Kehityksen liikellepanija</b>	Tampereen kaupunki Palveluintegraattori Väestövastuutuottajat Palveluntuottajat Asiakas	Asokodit G4S/ISS Isännöitsijät Huoltoyhtiöt
<b>Valitsija</b>	Tampereen kaupunki Palveluintegraattori Väestövastuutuottajat Palveluntuottajat Asiakas	Asokodit
<b>Idean puolestapuhuja</b>	Tampereen kaupunki Palveluintegraattori Väestövastuutuottajat Palveluntuottajat Asiakas	(G4S/ISS)***

Taulukko 8: Palvelun kehittämistä edistävät roolit

\*\*\* Toimija ei toteuta roolia täysipainoisesti

Kotitori-verkostossa palvelun kehittämistä edistävät roolit ovat jakautuneet usean verkoston toimijan kesken, ja yhtä roolia toteuttaa verkostossa useampi toimija. Palveluintegraattorina toimivilla Mawell Carella ja NHG:lla on eniten palvelun kehittämistä edistäviä rooleja, mutta myös muiden toimijoiden aktiivinen osallistuminen palvelun jatkokehitykseen näkyy rooleissa. Etenkin kehityksen liikellepanijan, valitsijan ja idean puolestapuhujan rooleja toteuttavat verkostossa useat eri toimijat aina tilaajaorganisaatiosta yksittäisiin palveluntuottajiin. Palvelun

kehittämistä edistävien roolien tasainen jakautuminen verkoston sisällä tukee toimijoiden lausuntoja kehitysmuotoisyydesta ja verkoston avoimesta kommunikaatiosta, sillä palvelukehitys näin monen toimijan kesken vaatii hyviä kommunikaatiokanavia ja avointa keskusteluilmapiiriä. Rooleja tarkasteltaessa huomionarvoista on myös se, että Kotitori-verkostossa asiakkaat ja asiakasrajapinnan työntekijät toteuttavat monia palvelun kehitykseen liittyviä rooleja. Erityisen tärkeää on se, että asiakkaat ja asiakasrajapinnan työntekijät toimivat palvelunkehityksessä asiantuntijoina, mikä tukee verkoston asiakaslähtöistä perusajatusta ottamalla asiakkaan huomioon paitsi palvelutuotannossa myös palvelukehityksessä.

24/7-verkostossa palvelukehitykseen liittyvät roolit ovat keskittyneet selvästi yhdelle toimijalle eli Asokodeille. Asokodit on ainoa toimija, jolla on valtaa vaikuttaa verkoston pitkän tähtäimen strategiseen kehitykseen, mikä selittää entistä paremmin muiden toimijoiden passiivisuuden palvelukehityksen saralla. Palvelun kehittämistä edistäviä rooleja tarkasteltaessa huomattavaa on kuitenkin se, että verkoston toinen lähtökohta, asiakaslähtöisyys, näyttää ainakin roolien valossa toteutuvan verkostossa varsin huonosti. Asiakas ei toteuta yhtäkään verkoston palvelunkehitykseen liittyvistä rooleista, ja asiakasrajapinnan toimijoidenkin osuus roolien toteuttamisessa on varsin vähäinen, sillä ne toimivat verkostossa ainoastaan kehityksen liikkeellepanijoita tai idean puolestapuhujina. Näitäkin rooleja kyseiset toimijat toteuttavat käytännössä jokseenkin harvakseltaan ja epäsäännöllisesti, joten asiakkaan ääni ei tule aktiivisesti kuuluviin verkoston kehitysprosesseissa.

Merkittävin ero Kotitori- ja 24/7-verkostojen välillä ilmenee siinä, miten asiakkaan antama palaute ja asiakastieto ylipäättensä verkostossa kulkevat ja miten verkoston asiakasrajapinta on kytköksissä muuhun verkostoon ja etenkin sen hallinnolliseen keskiöön. Kotitori-verkostossa asiakasrajapinta on säännöllisesti ja monipuolisesti osallisena verkoston kehityksessä, kun taas 24/7-verkostosta tuntuu puuttuvan toimiva kommunikaatiokanava asiakastiedon sujuvan liikkumisen varmistamiseksi verkoston sisällä. Verkoston sisäiset kommunikaatiokanavat ja vuorovaikutuskäytännöt näyttäisivätkin linkittyvän oleellisesti sekä verkoston sisäisiin suhteisiin ja epämuodollisiin valta-asetelmiin että palvelun kehitykseen ja asiakastiedon kulkeutumiseen verkostossa.

Verkoston ylläpitämisen rooleista informaation välittäjä on kriittinen verkoston toimivan kommunikaation kannalta ja linkittyy siksi vahvasti myös palvelun kehittämistä edistävään innovaatiofasilitaattorin roolin toteuttamiseen. Sillä, miten nämä roolit verkostossa toteutuvat, vaikuttaa olevan selvä yhteys siihen, miten asiakaslähtöisesti ja vuorovaikutteisesti palvelua jatkokehitetään verkostossa. Kotitorissa palveluintegraattori toteuttaa molempia rooleja varsin monipuolisesti, ja verkoston säännöllinen ja tiheä yhteydenpito eri toimijatasojen välillä antaa hyvät



edellytykset paitsi toimijoiden välisten avoimien ja luottamuksellisten kumppanuussuhteiden kehittymiselle, myös asiakastiedon välittymiselle verkoston sisällä ja eri toimijoiden kesken.

Asiakkaan osallistaminen puolestaan helpottaa palvelun jatkokehitystä ja tukee erityisesti asiakaslähtöisten toimintamallien toteuttamista. 24/7-verkostossa puolestaan innovaatiofasilitaattorin ja informaation välittäjän roolit ovat Asokodeilla, mutta se ei toteuta näitä rooleja kovinkaan aktiivisesti tai monipuolisesti. Verkoston toimijoiden välisen kommunikaation epäsäännöllisyys ja vähyys on omiaan ylläpitämään verkoston toimijoiden välisiä hierarkkisia ja alihankkijamaisia yhteistyösuhteita, eikä muita toimijoita kannusteta kehitystyöhön osallistumiseen. Myöskään asiakasta tai asiakasrajapinnan työntekijöitä ei osallisteta palvelun jatkokehityksessä. On selvää, ettei asiakaslähtöisyys voi toteutua verkoston palvelunkehityksessä, jos palvelua kehittävän toimijan ja asiakasrajapinnan välillä ei ole säännöllistä ja toimivaa vuorovaikutuskanavaa.

#### **5.4 Yhteenveto palveluverkoston toimijoiden rooleista**

Näennäisesti samanlaiset tilaaja-tuottaja-malliset palveluverkostot voivat lähemmin tarkasteltuna erota toisistaan merkittävästi, sillä verkoston taustalla oleva perusajatus vaikuttaa oleellisesti verkoston sisäiseen dynamiikkaan. Verkostojen erilaiset lähtökohdat heijastuvatkin niin verkoston muodolliseen valtarakenteeseen, epämuodollisiin suhteisiin ja kommunikaatiokäytäntöihin kuin verkoston jatkokehitykseenkin. Tämä näkyy selvästi myös erityyppisten roolien jakautumisessa verkoston sisällä.

Kotitori- ja 24/7-palvelukeskusmalliverkostot osoittavat, että vaikka eri lähtökohdista organisoiduista tilaaja-tuottaja-mallisista verkostoista voidaan löytää lähes kaikki samat verkstoroolit, jakautuvat kyseiset roolit hyvin eri lailla eri tavalla organisoiduissa verkostoissa. Roolien jakautuminen näissä kahdessa verkostossa on kuvattu Taulukossa 9.

Roolityyppi	Rooli	Roolin toteuttaja/ Kotitori	Roolin toteuttaja/ 24/7-palvelukeskus
Verkoston perustehtävää toteuttavat roolit	Verkoston muodostaja	(Tampereen kaupunki) Mawell Care NHG	Asokodit
	Toimintaperiaatteiden laatija ja toimeenpanija	(Tampereen kaupunki) Mawell Care NHG	Asokodit
	Koordinaattori	Mawell Care NHG	Asokodit
	Portinvartija	(Tampereen kaupunki) Mawell Care NHG	Asokodit
	Tuottaja	Mawell Care Väestövastuutuottajat Palveluntuottajaverkosto	G4S/ISS Isännöitsijät Huoltoyhtiöt Agenteq
Verkoston ylläpitämisen roolit	Informaation välittäjä	NHG Mawell Care	Asotieto-järjestelmä/ palvelukeskus Asokodit
	Neuvonantaja	NHG (Mediverkko)	Asokodit
	Huolenpitäjä	Mawell Care NHG	Asokodit
	Puolestapuhuja	(Mawell Care)	(Asokodit)
Palvelun kehittämistä edistävät roolit	Innovaatiofasilitaattori	Mawell Care NHG	Asokodit
	Suunnittelija	NHG	Asokodit
	Yllyttäjä	Mawell Care Palveluntuottajayritykset	-
	Tulokas	-	-
	Ulkopuolinen	-	-
	Asiantuntija	Asiakas Asiakasrajapinnan työntekijät (Mawell Care, palveluyritykset)	Asokodit (G4S/ISS)
	Kehityksen liikkeenlepanija	Tampereen kaupunki Palveluintegraattori Väestövastuutuottajat Palveluntuottajat Asiakas	Asokodit G4S/ISS Isännöitsijät Huoltoyhtiöt
	Valitsija	Tampereen kaupunki Palveluintegraattori Väestövastuutuottajat Palveluntuottajat Asiakas	Asokodit
	Idean puolestapuhuja	Tampereen kaupunki Palveluintegraattori Väestövastuutuottajat Palveluntuottajat Asiakas	(G4S/ISS)

Taulukko 9: Yhteenveto Kotitori- ja 24/7-verkostojen rooleista

Asiakaslähtöisessä ja ratkaisukeskeisessä Kotitori-verkostossa verkoston perustehtävää toteuttavat roolit, verkoston ylläpitämisen roolit ja palvelun kehittämistä edistävät roolit ovat hajautuneet usealle eri toimijalle verkostossa. Palvelun tilaaja eli Tampereen kaupunki on siirtänyt hyvinkin paljon muodollista valtaa itseltään tuottajalle eli palveluintegraattorille, joka puolestaan on siirtänyt omaa valtaa ja vastuutaan edelleen väestövastuutuottajille. Vastuun tasainen jakautuminen organisaatiossa luo pohjan tasavertaiselle yhteistyölle ja toimijoiden sitoutumiselle myös verkoston kehittämiseen. Palveluintegraattori vastaa myös Kotitori-verkoston sisäisen vuorovaikutuksen ylläpidosta, ja sillä on siksi paljon paitsi muodollista, myös epämuodollista valtaa. Huomattavaa on kuitenkin se, että myös verkoston muiden toimijoiden on mahdollista ottaa itselleen verkoston ylläpitämisen rooleja, kuten Mediverkko on tehnyt alkaessaan itsenäisesti toteuttaa neuvonantajan roolia.

Epämuodolliset sosiaaliset suhteet verkoston sisällä vaikuttavat merkittävästi siihen, miten toimijat oman asemansa verkostossa kokevat. Avoimen ja vuorovaikutteisen kommunikaation ansiosta Kotitori-verkoston lähtökohtaisesti heikommassa valta-asemassa olevat toimijat kokevat olevansa verkostossa enemmän kumppanin kuin alihankkijan asemassa, mikä näkyy positiivisesti myös toimijoiden motivaatiossa toteuttaa palvelun kehittämiseen liittyviä rooleja. Palvelun kehittämistä edistävät roolit ovatkin Kotitori-verkostossa jakautuneet lähes kaikille verkoston toimijoille, mikä on konkreettinen osoitus myös verkoston ratkaisukeskeisyydestä. Asiakkaan ja asiakasrajapinnan toteuttamat kehittämisen roolit puolestaan osoittavat sen, että verkosto toimii aidon asiakaslähtöisesti.

Toimijalähtöisessä ja tehokkuusorientoituneessa 24/7-verkostossa valtaosa rooleista sen sijaan on keskittynyt palvelun tilaajalle eli Asokodeille, jolle käytännössä kaikki muodollinen ja epämuodollinen valta verkostossa on keskittynyt. Se hallinnoi yksin koko verkostoa niin sopimuksellisesti kuin vuorovaikutuksellisesti, eikä muilla toimijoilla ole ollut mahdollisuutta ottaa itsellensä muita rooleja, kuin mitä Asokodit on niille antanut. Vallan keskittyminen yhdelle toimijalle sekä harva ja epäsäännöllinen kommunikaatio verkoston toimijoiden kesken hidastavat henkilökohtaisten suhteiden syventymistä ja luottamuksen rakentumista toimijoiden välillä sekä johtavat siihen, että verkoston tuottajayritykset kokevat olevansa alihankkijan asemassa kumppanuuden sijaan. Sopimukselliset suhteet ja muodollisen vaikutusvallan puute eivät myöskään kannusta verkoston tuottajaorganisaatioita sitoutumaan verkoston kehitystoimintaan oma-aloitteisesti, mikä näkyy myös palvelun kehittämistä edistävissä rooleissa. Asokodit hallitsee verkoston tilaajaorganisaationa myös palvelun kehitystä käytännössä yksin, ja vaikka muut

toimijat voivatkin toimia kehityksen liikkeellepanijoina, tapahtuu tätä verkostossa verrattain harvoin.

Tapaustutkimuksen verkostoissa onkin merkittäviä eroja paitsi roolien jakautumisen, myös erityisesti niiden laadullisen toteutumisen suhteen, sillä eri toimijat toteuttavat verkostoissa roolejansa hyvin eri tavoin. Erityisesti informaation välittäjän ja huolenpitäjän roolien toteutuksella näyttäisi olevan merkittävä vaikutus verkoston sisäiseen vuorovaikutukseen ja toimijoiden välisten suhteiden kehittymiseen. Kotitori-verkostossa informaation välittäjänä toimivat palveluintegraattoriyritykset jakavat tietoa usein ja säännöllisesti verkoston muille toimijoille, ja pyrkivät pitämään huolta siitä, että kaikki toimijat tietävät, mitä verkostossa milläkin hetkellä tapahtuu. Huolenpitäjän roolia palveluintegraattori puolestaan toteuttaa aktiivisesti muun muassa järjestämällä säännöllisesti eri toimijaryhmien keskinäisiä tapaamisia, jotka vahvistavat verkoston toimijoiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Kotitori-verkostossa informaatio kulkee pitkälti henkilökohtaisten kontaktien kautta joko kasvotusten tapahtuvissa kohtaamisissa tai henkilökohtaisten sähköpostiviestien ja puhelinkeskusteluiden kautta.

24/7-verkostossa informaation välittäjänä toimii päivittäisten asioiden osalta osittain virtuaalinen toimija eli Asotieto-järjestelmä yhdessä palvelukeskustoimijoiden kanssa. Verkoston yleisten asioiden osalta informaation välittäjänä toimii Asokodit, joka ei kuitenkaan jaa tietoa muille toimijoille kovin säännöllisesti, eikä esimerkiksi toimijoiden yhteisiä palavereita järjestetä kuin tarpeen vaatiessa muutaman kerran vuodessa. Informaation välittäjän rooli ei toteudu 24/7-verkostossa parhaalla mahdollisella tavalla, sillä informaatio on jakautunut verkoston toimijoiden kesken varsin epäsymmetrisesti, ja vain verkoston keskiössä olevalla toimijalla on kokonaiskuva verkoston toiminnasta. Lisäksi valtaosa tiedonjaosta tapahtuu virtuaalisen toimijan kautta, jolloin henkilökohtaista kontaktia eri toimijoiden välille ei synny. Huolenpitäjän roolia verkostossa toteuttavalla toimijalla, eli Asokodeilla, olisi roolinsa puitteissa mahdollisuus korjata tätä toimijoiden välisen kontaktin puutetta, sillä sen tehtävänä on verkostosuhteiden valvonta ja ylläpito sekä verkoston oppimisesta huolehtiminen. Asokodit ei kuitenkaan toteuta huolenpitäjän rooliaan kovinkaan kokonaisvaltaisesti, sillä verkoston toimijoiden väliset tapaamiset ovat harvinaisia ja epäsäännöllisiä, eivätkä kaikki verkoston toimijat osallistu edes näihin satunnaisiin tapaamisiin. Tästä johtuen verkoston toimijoiden väliset suhteet ovat varsin etäiset, sillä henkilökohtaisia kontakteja ei päivittäisessä työssä juurikaan synnytetä tai pidetä yllä.

Molemmissa tapauksissa verkoston keskeisin toimija toteuttaa sekä informaation välittäjän että huolenpitäjän rooleja. Laadullisesti Kotitorin palveluintegraattori kuitenkin toteuttaa näitä rooleja 24/7-verkoston Asokoteja monipuolisemmin ja

kokonaisvaltaisemmin, mikä näkyy verkoston toimijoiden avoimessa ja säännöllisessä kommunikaatiossa sekä monipuolisissa vuorovaikutussuhteissa. Kotitori-verkoston monipuolinen ja säännöllinen kommunikaatio verkoston toimijoiden kesken näyttäisi olevan kytköksissä siihen, että käytännössä kaikki verkoston toimijat osallistuvat palvelun kehittämistä edistävien roolien toteuttamiseen tavalla tai toisella. 24/7-verkostossa avoimen ja vuorovaikutteisen kommunikaation puute puolestaan johtaa siihen, etteivät verkoston muut toimijat kuin Asokodit toteuta aktiivisesti palvelun kehittämistä edistäviä rooleja.

Kaiken kaikkiaan Kotitori- ja 24/7-palvelukeskusmalliverkostot osoittavat, että tilaaja-tuottaja-mallin mukaisesti organisoidut verkostot voivat käytännössä erota toisistaan merkittävästi riippuen siitä, mikä on verkoston lähtökohta ja toiminnan keskeinen tavoite. Verkoston perusfilosofia näkyy niin verkoston muodollisissa suhteissa, vuorovaikutuskäytännöissä kuin palvelun jatkokehityksessäkin, ja erot näkyvät selvästi myös verkostojen erilaisia rooleja ja niiden toteutusta tarkasteltaessa. 24/7-verkoston ensisijaisena tavoitteena on operatiivinen tehokkuus ja verkoston toimijoiden keskittyminen ydinosamiseensa, mikä on ollut myös verkoston rakentamisen lähtökohta. Toimijalähtöinen kustannustehokkuusajattelu näkyy muun muassa epäsäännöllisenä kommunikaationa, sillä verkoston toimijat keskittyvät operatiiviseen toimintaansa verkoston sisäisten suhteiden luomisen ja ylläpitämisen sijaan ja kommunikoivat keskenään vain tarvittaessa. Tällainen tehokkuusorientoitunut toimintamalli heijastuu kuitenkin toiminnan asiakaslähtöisyyteen, mikä näkyy muun muassa asiakkaiden tiedotuksen puutteellisuutena sekä asiakkaiden ja asiakasrajapinnan lähes olemattomana osallistamisena palvelun jatkokehityksessä.

Kotitori-verkoston toiminnan tavoitteena on puolestaan tarjota asiakkailleen räätälöityjä palveluratkaisuja oikea-aikaisesti ja mahdollisimman helposti. Tämä tavoite on ollut verkoston rakentamisen lähtökohtana, ja verkoston toiminta onkin organisoitu asiakas- ja ratkaisulähtöisesti, mikä näkyy myös asiakkaan ja asiakasrajapinnan osallistamisessa palvelun jatkokehityksessä. Kotitori-verkostossa ensisijainen arvo on palvelun laatu, vaikka toiminnan kehittäminen voi osaltaan parantaa myös palveluntuotannon tehokkuutta. Verkostojen taustalla olevat tavoitteet ja lähtökohdat ovat siis käytännössä täysin päinvastaiset tuotannon tehokkuuden ja asiakasarvon osalta, mikä selittää verkostojen eroja muodollisten sopimussuhteiden ja epämuodollisten vuorovaikutussuhteiden osalta sekä näkyy myös verkostojen palvelunkehitystoiminnassa.

## 6 Johtopäätökset

### 6.1 Tulosten tarkastelu

Tämän työn tavoitteena oli tunnistaa toimijoiden rooleja tilaaja-tuottaja-mallisissa palveluverkostoissa sekä selvittää, miten verkostojen erilaiset lähtökohdat vaikuttavat roolien toteutumiseen ja jakautumiseen verkostossa. Tarkoituksena oli pystyä erottamaan verkostojen muodolliset ja epämuodolliset valtarakenteet toisistaan sekä tunnistaa näiden vaikutuksia palveluiden tuotantoon ja jatkokehitykseen. Tavoitteiden saavuttamiseksi asetettiin kolme tutkimuskysymystä, joihin vastataan seuraavaksi.

- Tutkimuskysymys 1: Millaisia rooleja verkostossa tapahtuvassa palveluntuotannossa ja -kehityksessä voidaan tunnistaa?

Verkostossa tapahtuvassa palveluntuotannossa ja -kehityksessä voidaan tunnistaa useita erilaisia toimijarooleja, jotka voidaan karkeasti jakaa kolmeen kategoriaan: verkoston perustehtävää toteuttaviin rooleihin, verkoston ylläpitämisen rooleihin sekä palvelun kehittämistä edistäviin rooleihin. Tässä tutkimuksessa tehtiin aikaisemman verkstoroolikirjallisuuden perusteella teoreettinen synteesi, joka käsitti yhteensä 18 verkstoroolia. Empiirisen tutkimuksen perusteella tätä synteisiä paranneltiin, ja tämän tutkimuksen tuloksena syntynyt malli palveluverkoston toimijoiden rooleista käsittää 15 verkstoroolia, jotka ovat yleistettävissä tilaaja-tuottaja-mallisiin palveluverkostoihin (Taulukko 10).

Roolityyppi	Rooli
Verkoston perustehtävää toteuttavat roolit	Verkoston muodostaja
	Toimintaperiaatteiden laatija ja toimeenpanija
	Koordinaattori
	Portinvartija
	Tuottaja
Verkoston ylläpitämisen roolit	Informaation välittäjä
	Neuvonantaja
	Huolenpitäjä
	Puolestapuhuja
Palvelun kehittämistä edistävät roolit	Innovaatiofasilitaattori
	Suunnittelija
	Yllyttäjä
	Asiantuntija
	Kehityksen liikkeellepanija
	Valitsija
	Idean puolestapuhuja

Taulukko 10: Malli palveluverkoston toimijoiden rooleista

Teorian synteessissä esitellyistä 18 verkostotoimijaroolista 15 tunnistettiin molemmista tutkimuksen tapausverkostoista. Näiden empiriassa tunnistettujen verkstoroolien voidaan tämän tutkimuksen perusteella sanoa olevan yleistettävissä tilaaja-tuottaja-mallisiin verkostoihin, vaikka ne onkin alunperin tunnistettu tutkimuksissa, jotka on tehty erilaisissa verkostokonteksteissa. Sen sijaan yksi teoriasta johdettu rooli, eli yllyttäjä, esiintyi vain Kotitori-verkostossa ja kahta muuta roolia, eli tulokasta ja ulkopuolista, ei ollut mahdollista löytää kummastakaan tapausverkostosta. Näiden kolmen Heikkinen et al.:in (2007) tutkimuksessa tunnistetun roolin voidaankin näin ollen katsoa olevan heikosti yleistettävissä, ja todennäköisesti roolit ovatkin tiukemmin sidottuja palvelukehitysverkostoihin kuin muiden kyseisessä tutkimuksessa tunnistettujen roolien.

Lopulliseen malliin palveluverkoston toimijoiden rooleista on siis valittu yhteensä 16 toimijaroolia, jotka on johdettu aikaisemmasta kirjallisuudesta ja validoitu tämän tutkimuksen empiirisessä osuudessa. Aikaisempiin verkstoroolitutkimuksiin verrattuna tämän mallin etu on se, että se ottaa huomioon paitsi verkoston organisaatiotoimijat, myös asiakkaat. Uudessa mallissa onkin mukana useita rooleja, joita voivat toteuttaa paitsi organisaatiotoimijat, myös asiakkaat.

- Tutkimuskysymys 2: Miten toimijoiden roolit eroavat erilaisissa palveluverkostoissa?

Tämän tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että tilaaja-tuottaja-mallisten palveluverkostojen toiminnan lähtökohta ja peruseriaate vaikuttavat merkittävästi roolien toteutumiseen ja jakautumiseen verkostossa. Verkoston perustehtävää toteuttavien roolien jakautuminen toimijoiden kesken on suoraan yhteydessä muodollisen vallan jakautumiseen verkostossa. Verkoston keskeisin toimija toteuttaa yleensä useimpia verkoston perustehtävää toteuttavia rooleja, mutta oleellista on myös se, miten tämä toimija valtaansa käyttää. Asiakas- ja ratkaisukeskeisessä verkostossa keskeiset toimijat ovat jakaneet omaa valtaa ja vastuutansa myös muille toimijoille, kun taas toimija- ja kustannuslähtöisessä verkostossa tilaajaorganisaatio on pitänyt käytännössä kaiken muodollisen vallan itsellään.

Samankaltainen ero on havaittavissa myös epämuodollista valtaa ilmentävissä verkoston ylläpitämisen rooleissa, jotka linkittyvät tiiviisti verkoston vuorovaikutuskäytäntöihin. Etenkin informaation välittäjän ja huolenpitäjän roolien osalta oleellisempaa kuin se, kuka näitä rooleja verkostossa toteuttaa, näyttää olevan se, *miten* tämä toimijat niitä toteuttavat. Asiakas- ja ratkaisukeskeisessä verkostossa epämuodollista valtaa pitävät toimijat jakavat informaatiota avoimesti ja vuorovaikutteisesti myös verkoston muille toimijoille ja tasoittavat siten verkoston epämuodollisia valtasuhteita. Huolenpitäjän roolia toteuttava toimija pitää myös

monipuolisesti ja kokonaisvaltaisesti huolta verkoston vuorovaikutuskäytännöistä, mikä edesauttaa verkoston toimijoiden suhteiden syventymistä ja kumppanuuden kokemusta. Toimija- ja kustannusorientoituneessa verkostossa toimijoiden välisiä suhteita ei juurikaan edistetä huolenpitäjän roolia toteuttavan toimijan taholta, eikä informaatiota jaeta tasapuolisesti verkoston toimijoiden kesken. Tämä johtaa siihen, että toimijoiden suhteet ovat varsin hierarkkisia, eikä avointa vuorovaikutussuhdetta verkoston toimijoiden kesken synny.

Verkostojen vuorovaikutussuhteilla ja siten verkoston ylläpitämisen roolien toteuttamisella näyttää olevan selvä kytkös myös palvelun kehittämistä edistävien roolien jakautumiseen verkostossa. Asiakas- ja palvelulähtöisessä verkostossa, jossa toimijoiden välinen vuorovaikutus on säännöllistä ja avointa, kaikki verkoston toimijat osallistuvat tavalla tai toisella myös palvelunkehitykseen ja toteuttavat siten palvelun kehittämistä edistäviä rooleja tavalla tai toisella. Kehitysmuuntoinen ilmapiiri kannustaa toimijoita myös toteuttamaan verkostossa useampia kehitystä edistäviä rooleja, kuin mitä niiltä varsinaisesti sopimusten puitteissa vaadittaisiin. Toimija- ja kustannusorientoituneessa verkostossa toimijoiden vähäinen ja epäsäännöllinen vuorovaikutus sekä palvelunkehityksen kannustimien puute johtaa siihen, etteivät muut kuin verkostoa hallitseva toimija osallistu palvelun jatkokehitykseen kovinkaan aktiivisesti. Nämä toimijat eivät siis käytännössä toteuta palvelun kehittämistä edistäviä rooleja verkostossa juuri lainkaan.

- Tutkimuskysymys 3: Miten roolit vaikuttavat palvelun asiakaslähtöiseen kehittämiseen?

Tutkimuksessa tarkasteltujen tilaaja-tuottaja-mallisten palveluverkostojen lähtökohtaiset erot asiakaslähtöisyydessä tulevat hyvin esiin erityisesti palvelun kehittämistä edistäviä rooleja tarkasteltaessa. Asiakaskeskeisessä palveluverkostossa eri toimijat kommunikoivat keskenään säännöllisesti yli organisaatorajojen ja -tasojen, joten tieto kulkee verkoston sisällä tehokkaasti asiakasrajapinnasta aina verkoston johtoportaan asti – ja toisinpäin. Palvelun kehittämistä edistäviä rooleja toteuttavat kaikki verkoston toimijat, myös asiakkaat ja asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt, joten verkostossa voidaan katsoa olevan aidosti edellytykset asiakaslähtöiseen palvelukehitykseen. Toimijalähtöisessä verkostossa asiakaslähtöisyyden puute näkyy etenkin siinä, että palvelun kehittämistä edistävät roolit ovat keskittyneet pääasiassa yhdelle toimijalle, joka ei ole suorassa kontaktissa asiakkaan kanssa. Asiakas tai asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt eivät juurikaan osallistu palvelun jatkokehitykseen, eikä verkostossa voida tällöin puhua palvelun asiakaslähtöisestä kehittämisestä.



Verkoston vaatii toimivan kommunikaatiokanavat asiakasrajapinnan ja muiden verkostoa ja palvelua kehittävien toimijoiden välillä. Roolit ovatkin kaiken kaikkiaan varsin hyvä työkalu asiakaslähtöisen palvelukehityksen arvioimiseksi verkostossa.

## **6.2 Käytännön suositukset**

Tilaaaja-tuottaja-mallisten verkostojen rakentamisessa oleellinen asia näyttäisi olevan verkoston lähtökohta ja toiminnan tarkoitus. Verkoston muodostajan roolissa toimivan yrityksen tuleekin ensin miettiä, onko verkoston tarkoituksena toimia asiakas- ja ratkaisulähtöisesti vai toimija- ja tehokkuuslähtöisesti, ja rakentaa verkoston sopimussuhteet ja vuorovaikutuskäytännöt valittua lähtökohtaa vastaavasti.

Verkoston asiakas- ja ratkaisulähtöinen toiminta edellyttää verkoston toimijoilta avoimuutta, keskinäistä luottamusta sekä kehitysmönteistä ilmapiiriä. Vastuun ja siten myös päätäntävällän jakautuminen edes jokseenkin tasaisesti verkoston toimijoiden kesken näyttäisi edistävän näitä päämääriä merkittävästi, mikä väistämättä näkyy verkostossa myös erilaisten roolien tasaisena jakautumisena. Säännöllinen ja tiivis kommunikaatio sekä luottamukselliset ja avoimet vuorovaikutussuhteet toimijoiden välillä ovat avainasemassa ratkaisukeskeistä verkostoa rakennettaessa. Asiakaslähtöisyys puolestaan toteutuu parhaiten asiakkaan ja asiakasrajapinnan toimijoiden osallistamisella verkoston ja palvelun kehitystyössä. Toimijoiden motivaatiota palvelunkehitykseen edistävät paitsi valta ja vastuu oman toiminnan suhteen, myös konkreettiset kannustimet, kuten toiminnan tulokseen sidotut bonus- ja sanktiomahdollisuudet. Huomionarvoista on kuitenkin se, että toiminnan tulosta voidaan ja sitä pitäisi asiakas- ja ratkaisulähtöisessä verkostossa mitata määrällisten mittareiden lisäksi myös muilla keinoin, kuten laadullisilla mittareilla. Toiminnan mittareita voivatkin olla esimerkiksi taloudellisen tehokkuuden lisäksi asiakastyytyväisyys, asiakkaan luona vietetty aika sekä toiminnan kehittämisen tuloksellisuus.

Toimijalähtöisen ja kustannustehokkuuteen pyrkivän verkoston organisoinnilta edellytetään varsin erilaisia asioita kuin asiakas- ja ratkaisulähtöiseltä verkostolta. Toiminnan tehokkuuden maksimoimiseksi verkoston toimijoiden tulisi pystyä keskittymään omaan ydintoimintaansa mahdollisimman hyvin. Tällaisessa verkostossa ei välttämättä olekaan tarkoituksenmukaista järjestää esimerkiksi toimijoiden välisiä säännöllisiä palaverieita, jos niille ei todellisuudessa ole tarvetta. Tällöin kommunikointi toimijoiden välinen kommunikaatio on helposti epäsäännöllistä ja tarvelähtöistä, eikä toimijoiden väliset suhteet pääse syventymään kumppanuudeksi kovin nopeasti. Toiminnan tehokkuuteen tähtäävässä verkostossa toimijoiden välinen selkeä sopimuksellinen hierarkia selkeyttää verkoston muodollisia valtasuhteita, ja

myös toiminnan kehitys keskittyy tällöin luontevasti verkostoa johtavalle toimijalle. Verkostoa hallitseva toimija voi toki osallistaa muita verkoston toimijoita myös tällaisen verkoston palvelukehityksessä, mutta tällöin kehitykseen osallistuvia toimijoita pitäisi kannustaa kehittämistoimenpiteisiin konkreettisoin keinoin, kuten kehitystoiminnasta myönnettävien bonuksien avulla.

Verkoston lähtökohdan mukainen toiminnan organisointi on oleellinen havainto erityisesti toisen tämän tutkimuksen tapausverkoston kohdalla. Asokotien tulevaisuuden visiona on nimittäin kehittää 24/7-palvelukeskusmallia yhä kokonaisvaltaisemman palvelun suuntaan ja tarjota tulevaisuudessa asiakkailleen yksi palvelunumero, joka vastaisi kaikkiin asumiseen liittyviin tarpeisiin ja ongelmiin aina kiinteistöhuollosta kotisiivoukseen ja muihin asukkaiden haluamiin lisäpalveluihin. Koska tämä visio on periaatteellisesti varsin lähellä sitä, mitä Kotitori-verkostossa tehdään tällä hetkellä hoivapalveluiden saralla, voisi Asokodit ottaa mallia Kotitorista erityisesti asiakaslähtöisyyden ja kumppanuussuhteiden kehittämisen suhteen.

24/7-palvelukeskusmallissa asiakaslähtöisyyttä voidaan kehittää monella tavalla. Ensinnäkin asiakkaiden huomioimista palveluprosessissa voitaisiin parantaa lisäämällä asiakkaan ja palvelukeskuksen vastavuoroisuutta ja henkilökohtaisen palvelukokemuksen tuntua. Tällä hetkellä 24/7-palvelukeskuksen toimintamalli perustuu määrämuotoiseen puheluun asiakkaan ja palvelukeskuksen asiakaspalvelijan välillä. Puheluun vastaavat henkilöt eivät ole kiinteistöhuollon asiantuntijoita, joten asiakas ei pääse henkilökohtaiseen kontaktiin ongelmansa tuntevan ammattilaisen kanssa, mikä saattaa herättää epävarmuutta siitä, tuleeko asia todella hoidettua vai ei. Tätä epävarmuutta lisää se, ettei asiakas saa tekemänsä palvelupyynnön etenemisestä ja suorittamisesta minkäänlaista kuittausta. Palveluun voisikin tuoda henkilökohtaisemman palvelun tuntua esimerkiksi lisäämällä palveluprosessiin kuittaukset asiakkaalle työn edetessä ja/tai valmistuessa. Näin asiakas saisi konkreettisen kokemuksen siitä, että 24/7-palvelukeskusmalli todellakin tarjoaa ratkaisuja asiakkaan ilmoittamiin ongelmiin ja että työpyynnöt todella tulevat suoritetuksi ajallaan ja oikein, vaikka asiakas ei pääsekään henkilökohtaiseen kontaktiin kiinteistöhuollon ammattilaisen kanssa.

24/7-palvelun kehittämistä ratkaisukeskeisemmäksi puolestaan edistäisi se, että asiakasrajapinnan työntekijät todella olisivat kiinteistöhuollon ammattilaisia, jolloin esimerkiksi kiireellisten työpyyntöjen, kuten vakavien vesivahinkojen, tunnistaminen asiakkaan puhelun perusteella helpottuisi. Käytännössä tämä voitaisiin toteuttaa kahdella eri tavalla: joko palvelukeskusta operoivaksi yritykseksi voidaan vaihtaa yritys, joka on jo lähtökohtaisesti kiinteistöhuollon ammattilainen (esimerkiksi isännöitsijätoimisto), tai palvelukeskuksen työntekijöiden kiinteistöhuollon osaamista voidaan kehittää koulutuksen avulla. 24/7-palvelukeskusmalli toimii tällaisenaan toki

näinkin, mutta haastatteluiden perusteella ainakin isännöitsijät toivoisivat, että palvelukeskuksen asiakasrajapinnan työntekijät olisivat kiinteistöhuollon ammattilaisia ja osaisivat arvioida asiakkaan ongelmia myös muuten kuin Asotietojärjestelmän kysymyspatteriston avulla. Palvelukeskuksen henkilökunnan kiinteistöalan tietotaito ja ammattimaisuus kytkeytyisi hyvin myös asiakaslähtöisyyteen, sillä asiakasrajapinnan työntekijöillä olisi tällöin parempi mahdollisuus osallistua myös palvelun kehittämiseen sekä kiinteistönhoidollisesta että asiakasnäkökulmasta.

24/7-palvelukeskusmallin muuttaminen asiakas- ja ratkaisukeskeisempään suuntaan vaatisi muutoksia myös kommunikaation ja toimijoiden välisen vuorovaikutuksen osalta. Toimijoiden välistä kommunikaatiota tulisi tukea nykyistä paremmin esimerkiksi säännöllisten palavereiden avulla. Asiakasrajapinnan ja hallinnollisen tason välille tulisi rakentaa toimiva kommunikaatiokanava, jota pitkin asiakasrajapinnan hiljainen tieto ja kokemus voitaisiin hyödyntää myös palvelun jatkokehityksessä. Verkoston sisäinen säännöllinen ja tiivis kommunikaatio vaikuttaisi positiivisesti myös verkoston sisäisten suhteisiin. Toimijoiden välisen luottamuksen vahvistuminen lisäisi myös verkoston sisäistä avoimuutta ja toimijoiden sitoutumista verkoston tehtävään ja päämäärään.

Verkoston lähtökohta näkyy väistämättä myös verkoston sisäisissä rooleissa. Asiakaslähtöinen ja ratkaisukeskeinen toimintamalli vaatisi muutoksia myös 24/7-verkoston roolijakoon. Tällä hetkellä verkoston keskiössä on selvästi Asokodit, joka pitää hallussaan myös valtaosaa verkoston rooleista. Kumppanuussuhteiden rakentamiseksi ja toimijoiden sitouttamiseksi verkoston toimintaan Asokodit voisikin siirtää omia vastuitaan ja samalla päättäväisyytensä myös verkoston muille toimijoille kuten palvelukeskusyrittäjille, jotta nämä kokisivat pystyvänsä paremmin vaikuttamaan verkoston toimintaan. Samalla Asokodit luovuttaisi osan niistä rooleista, joita se tällä hetkellä verkostossa toteuttaa, muiden toimijoiden toteutettavaksi. Esimerkiksi palvelukeskustoimijat voisivat hieman Kotitorin palveluintegraattorin tapaan hoitaa 24/7-verkostossa päivittäisen yhteydenpidon muihin tuottajayrityksiin, eikä Asokotien tarvitsisi välttämättä toimia esimerkiksi palvelukeskuksen ja tietojärjestelmätoimittajan tai palvelukeskuksen ja isännöitsijöiden kommunikaation välikätenä. Asokotien täytyisi tällöin antaa vastuuta ja vapautta palvelukeskustoimijoille operatiivisen toiminnan organisoinnin ja kehittämisen suhteen, jotta myös hallinnollisen välikäden tarve poistuisi verkoston keskiöstä. Vastuun, vallan ja roolien jakaminen muille toimijoille antaisi Asokodeille toisaalta myös mahdollisuuden keskittyä kokonaisvaltaisesti esimerkiksi palvelun jatkokehitykseen sekä toteuttaa jäljelle jääviä roolejaan entistä paremmin. Esimerkiksi innovaatiofasilitaattorin roolin toteuttajana Asokodit voisi nykyiseen

verrattuna järjestää säännöllisiä kehityspalavereita ja kannustaa muita toimijoita palvelunkehitykseen ja kokonaisvaltaisemman palautteen antamiseen kehittämällä verkostoon jonkinlaisen palkitsemisjärjestelmän. Vielä pidemmälle viety ajatus on se, että Asokodit astuisi tilaajana Tampereen kaupungin tapaan kokonaan sivuun 24/7-verkoston operatiivisesta toiminnasta antaen verkoston muille toimijoille vastuun ja päättäväisyyden 24/7-palvelukeskuksen operatiivisen toiminnan suhteen, jolloin se voisi itse keskittyä täysillä ainoastaan ydinliiketoimintaansa.

Kotitori-verkoston toiminta on tällä hetkellä varsin hyvin linjassa verkoston tavoitteiden ja lähtökohdan kanssa, sillä sen toiminta on erittäin asiakaslähtöisesti organisoitu. Myös verkoston ja palvelun jatkokehitys tapahtuu tällä hetkellä erittäin ratkaisukeskeisesti ja asiakkaan ehdoilla. Kotitorin suurimpana haasteena tulevaisuudessa onkin luultavasti pitää yllä verkoston avoimia ja vuorovaikutuksellisia kommunikaatiosuhteita sekä toimijoita osallistavaa palvelunkehitystä myös palveluntuottajaverkoston laajentuessa ja toimijoiden määrän kasvaessa.

### **6.3 Tulosten arviointi ja jatkotutkimustarpeet**

Laadullisen tutkimuksen tuloksia voidaan arvioida erilaisilla kriteereillä. Yin (2003, s. 34-39) määrittelee kolme tapaustutkimuksen tulosten arviointikriteeriä, jotka ovat tutkimuskonstruktion validiteetti (*engl. construct validity*), tulosten yleistettävyyden (*engl. external validity*) ja tutkimuksen luotettavuus (*engl. reliability*). Neljäs Yinin esittämä kriteeri, tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus (*engl. internal validity*), soveltuu vain selittävien ja kausaalisten tutkimusten arviointiin, eikä sitä sen takia ole otettu tämän tutkimuksen arviointikriteeriksi.

Tutkimuskonstruktion validiteetin arviointi on tapaustutkimuksen osalta haastava tehtävä. Tapaustutkimuksia arvostellaan usein siitä, että tutkija ei onnistu kehittämään tarpeeksi käyttökelpoisia vertailuperusteita totuudenmukaisten tulosten aikaansaamiseksi, eikä näin ollen välttämättä tutki oikeita asioita. Tämän kriteerin osalta toisena vaarana on sortua subjektiivisiin arvioihin datan keruussa, jolloin tutkimustulokset voivat vääristyä tutkijan omien ennakko-oletusten takia. (Yin, 2003) Tässä tutkimuksessa konstruktion validiteetille suuri haaste on se, ettei 'rooli' ole käsitteenä kovin konkreettinen tai vakiintunut. Koska sitä käytetään paljon myös arkikielessä, saattaa rooli-termin käyttö sekoittaa sanan tieteellisiä ja ei-tieteellisiä merkityksiä. Toisaalta roolien määrittely ja erottaminen toisistaan saattaa olla hankalaa etenkin, kun tutkimuksessa käytetään toisissa konteksteissa määriteltyjä rooleja.

Tutkimuskonstruktion validiteetin objektiivinen arviointi on haastavaa, koska laadullisen aineiston analyysi on aina jossain määrin subjektiivinen prosessi. Tässä

tutkimuksessa tutkimuskonstruktion validiteetti on yleisesti pyritty varmistamaan kuvaamalla käytetty tapaustutkimusaineisto mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja neutraalisti, ja tutkimustulosten analyysissä on pyritty tulkintoihin, jotka on perusteltavissa suoraan aineiston avulla. Yksityiskohtaisemmalla tasolla tutkimuskonstruktion validiteetin haasteisiin on tämän tutkimuksen osalta pyritty vastaamaan muun muassa määrittelemällä rooli ja siihen liittyvät käsitteet mahdollisimman yksiselitteisesti tutkimuksen alkuvaiheessa. Rooli-sanon monitulkintaisuudesta johtuvaa sekaannusta puolestaan on pyritty välttämään muun muassa sillä, että tutkimusta varten tehdyissä haastatteluissa on pyritty välttämään rooli-sanaa, ja yritetty selvittää toimijoiden rooleja kysymällä haastateltavilta eksplisiittisesti roolien sijaan näiden tehtävistä, vastuista ja odotuksista verkostossa. Tutkimuskonstruktion validiteettia on pyritty lisäämään myös hyväksyttämällä tutkimustulosten luonnos tutkimuksen tapausverkostojen avainhenkilöillä tosiasioiden oikeellisuuden varmistamiseksi.

Tulosten yleistettävyyden arviointi keskittyy sananmukaisesti siihen, ovatko tutkimuksen tulokset yleistettävissä kyseisen tapaustutkimuksen ulkopuolelle. Tapaustutkimuksia kritisoidaan usein siitä, että ne ovat huonosti yleistettävissä muihin konteksteihin, mikä onkin totta tilastollisen yleistettävyyden suhteen. Tapaustutkimukset kuitenkin nojaavat analyttiseen yleistettävyyteen, jossa tutkija pyrkii yleistämään tutkimuksen tulokset laajempaan teoriaan. (Yin, 2003) Tämän kaksi tapausta käsittäneen tapaustutkimuksen perusteella vaikuttaisi siltä, että tutkimuksen tunnistamat palveluverkoston toimijoiden roolit olisivat yleistettävissä ainakin muihin tilaaja-tuottaja-mallisiin palveluverkostoihin. Yleistettävyyden puolesta puhuu se, että tässä tutkimuksessa tutkitut kaksi tapausverkostoa ovat lähtökohdiltaan varsin erilaiset, mutta yhtä lukuun ottamatta kaikki tutkimuksen lopullisessa roolimallissa esitetyt roolit löytyivät molemmista verkostoista. Tutkimuksen tuloksena oleva malli saattaa olla yleistettävissä myös muunlaisiin palveluverkostoihin, sillä roolimallin pohjana on käytetty aikaisemmin tehtyjä verkstoroolitutkimuksia, jotka on tehty erilaisissa verkstokonteksteissa kuin tämä tutkimus. Tulosten yleistettävyyden todistamiseksi olisi kuitenkin hyvä tehdä jatkotutkimuksia, joissa mallin yleistettävyyttä testattaisiin useammassa tilaaja-tuottaja-mallisessa palveluverkostossa. Mielenkiintoista olisi myös tutkia sitä, miten havaitut toimijaroolit näyttäytyvät muissa kuin tilaaja-tuottaja-mallisissa verkostoissa, ja onko malli palveluverkoston toimijoiden rooleista siten yleistettävissä kaikenlaisiin palveluverkostoihin.

Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan käytetyn tutkimusmenetelmän kykyyn antaa toistettavia ja tarkoituksenmukaisia tuloksia (Anttila, 2000). Tapaustutkimuksen kyseessä ollessa tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että jos

täsmälleen sama tapaustutkimus toistettaisiin toisen tutkijan toimesta täsmälleen samanlaisena uudemman kerran, myös tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset olisivat samat kuin ensimmäisellä kerralla (Yin, 2003). Tämän tutkimuksen luotettavuus on pyritty varmistamaan dokumentoimalla käytetyt tutkimusmenetelmät ja -materiaalit mahdollisimman tarkasti ja totuudenmukaisesti, jotta tutkimuksen tulokset olisivat mahdollisimman läpinäkyvät ja jotta tutkimuksen toistaminen alkuperäisen kaltaisena olisi ainakin periaatteessa mahdollista.

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu toimijoiden rooleja eri lähtökohdista organisoiduissa tilaaja-tuottaja-mallisissa verkostoissa erityisesti toimijoiden välisten muodollisten ja epämuodollisten suhteiden sekä palvelunkehityksen näkökulmasta. Huomiota on kiinnitetty erityisesti siihen, mitkä asiat verkostossa edesauttavat asiakasarvon syntymistä ja verkoston toiminnan asiakas- ja ratkaisukeskeistä organisointia. Tapaustutkimuksen kohdeverkostoja analysoitiinkin erityisesti tästä näkökulmasta ottamatta kantaa esimerkiksi siihen, miten verkostojen erilaiset muodolliset ja epämuodolliset valtasuhteet vaikuttavat verkoston ja palvelun kannattavuuteen ja kustannustehokkuuteen. Jatkossa olisikin mielenkiintoista tutkia, mitkä ovat verkostojen roolijaon ja toiminnan organisointitapojen vaikutukset verkoston toimintaan taloudellisilla mittareilla, ja miten verkoston roolien toteutuminen ja jakautuminen verkoston toimijoiden kesken näyttäytyy tästä näkökulmasta.

## Lähteet

- Akaka, M.A., Chandler, J.D., 2011. Roles as resources: A social roles perspective of change in value networks. *Marketing Theory* 11, 243–260.
- Akaka, M.A., Vargo, S.L., Lusch, R.F., 2012. An Exploration of Networks in Value Cocreation: A Service-Ecosystems View. *Review of Marketing Research* 9, 13–50.
- Alam, I., 2002. An Exploratory Investigation of User Involvement in New Service Development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2002, Vol.30(3), pp.250-261 30, 250–261.
- Ali-Yrkkö, J., 2001. Nokia's Network - Gaining Competitiveness from Co-operation, Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, ETLA. Sarja B, 0356-7443. Taloustieto Oy, Vantaa.
- Anttila, P., 2000. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta: taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet, 3. p. ed, Artefakta. Akatiimi, Hamina.
- Baker, W.E., Faulkner, R.R., 1991. Role as Resource in the Hollywood Film Industry. *American Journal of Sociology* 97, 279–309.
- Biddle, B.J., 1986. Recent Development in Role Theory. *Annual Review of Sociology*, 1986, Vol.12(), pp.67-92 12, 67–92.
- Bryman, A., Bell, E., 2007. *Business research methods*, 2nd ed. ed. Oxford University Press, Oxford.
- Callero, P.L., 1994. From Role-Playing to Role-Using: Understanding Role as Resource. *Social Psychology Quarterly* 57, 228–243.
- De Brentani, U., 2001. Innovative versus incremental new business services: different keys for achieving success. *Journal of Product Innovation Management* 18, 169–187.
- Droege, H., Hildebrand, D., Forcada, M.A.H., 2009. Innovation in services: present findings, and future pathways. *Journal of Service Management* 20, 131–155.
- Dubois, A., Gadde, L.-E., 2002. Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research* 55, 553–560.
- Dubois, A., Håkansson, H., 1993. Relationships as Activity Links, in: Ebers, M. (Ed.), *The Formation of Inter-Organizational Networks*. Oxford University Press, Oxford, p. 295.
- Ebers, M., 1997. Explaining Inter-Organizational Network Formation, in: *The Formation of Inter-Organizational Networks*. Oxford University Press, Oxford, p. 295.
- Edvardsson, B., Olsson, J., 1996. Key Concepts for New Service Development. *The Service Industries Journal* 16, 140–164.
- Eisenhardt, K.M., 1989. Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 1989, Vol.14(4), pp.532-550 14, 532–550.

- Eisenhardt, K.M., Graebner, M.E., 2007. Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 2007, Vol.50(1), pp.25-32 50, 25–32.
- Fayol, H., 1984. *General and industrial management*, Rev. ed. IEEE Press, New York.
- Fernie, S., Leiringer, R., Thorpe, T., 2006. Change in construction: a critical perspective. *Building Research & Information* 34, 91–103.
- Grönroos, C., 2011. Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory* 11, 279–301.
- Harland, C.M., Knight, L.A., 2001. Supply network strategy: Role and competence requirements. *International Journal of Operations & Production Management* 21, 476–489.
- Heikkinen, M.T., Mainela, T., Still, J., Tähtinen, J., 2007. Roles for managing in mobile service development nets. *Industrial Marketing Management* 36, 909–925.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H., 1988. *Teemahaastattelu*, 4. p. ed. Yliopistopaino, Helsinki.
- Håkansson, H., Ford, D., 2002. How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, 2002, Vol.55(2), pp.133-139 55, 133–139.
- Ibarra, H., 1993. Network centrality, power, and innovation involvement: determinants of technical and administrative roles. *Academy of Management Journal*, June, 1993, Vol.36(3), p.471(31) 36, 471.
- Jarillo, J.C., 1993. *Strategic networks: creating the borderless organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann ; Boston: Butterworth-Heinemann.
- Katz, D., Kahn, R., 1966. *The social psychology of organizations*. Wiley, New York.
- Knight, L., Harland, C., 2005. Managing Supply Networks:: Organizational Roles in Network Management. *European Management Journal* 23, 281–292.
- Kuusisto, A., Riepula, M., 2011. Customer interaction in service innovation: seldom intensive but often decisive. Case studies in three business service sectors. *International Journal of Technology Management* 55, 171–186.
- Laine, M., Bamberg, J., Jokinen, P., 2007. *Tapaustutkimuksen taito*. Gaudeamus, Helsinki.
- Lehtonen, M., Tuominen, T., 2011. Multiple voices of the user in public sector services, in: *User-based Innovation in Services*. Edward Elgar, Cheltenham, p. 419.
- Menor, L.J., Tatikonda, M.V., Sampson, S.E., 2002. New service development: areas for exploitation and exploration. *Journal of Operations Management* 20, 135–157.
- Miles, M.B., Huberman, A.M., 1994. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*, 2. ed. ed. Sage, Thousand Oaks.
- Mintzberg, H., 1975. The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review* 53, 49–61.



- Möller, K., Rajala, A., Svahn, S., 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot : johtaminen ja arvonaluonti, 1. ed, Teknologiateollisuuden julkaisuja. Teknologiainfo Teknova, Tampere.
- Möller, K.K., Halinen, A., 1999. Business Relationships and Networks:: Managerial Challenge of Network Era. *Industrial Marketing Management*, 1999, Vol.28(5), pp.413-427 28, 413–427.
- Podolny, J.M., Page, K.L., 1998. Network Forms of Organization. *Annual Review of Sociology*, 1998, Vol.24(), pp.57-76 24, 57–76.
- Prahalad, C.K., Ramaswamy, V., 2004. The future of competition: co-creating unique value with customers. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Ritter, T., Wilkinson, I.F., Johnston, W., J., 2004. Managing in complex business networks. *Industrial Marketing Management* 33, 175–183.
- Sandén, B., Gustafsson, A., Witell, L., 2006. The Role of the Customer in the Development Process, in: Edvardsson, B., Gustafsson, A., Kristensson, P., Magnusson, P., Matthing, J. (Eds.), *Involving Customers in New Service Development*, Series on Technology Management. Imperial College Press, London, p. 323.
- Shivers-Blackwell, S.L., 2004. Using Role Theory to Examine Determinants of Transformational and Transactional Leader Behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 10, 41–50.
- Simon, H.A., 1997. Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization, 4th ed. ed. Free Press, New York (NY).
- Snow, C.C., Miles, R.E., Coleman, H.J., 1992. Managing 21st century network organizations. (includes bibliographic history). *Organizational Dynamics*, Wntr, 1992, Vol.20(3), p.5(16) 20, 5.
- Ståhle, P., Laento, K., 2000. Strateginen kumppanuus, *Ekonomia*. WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Sulkunen, P., 1998. Johdatus sosiologiaan - käsitteitä ja näkökulmia. WSOY, Juva.
- Sundbo, J., Toivonen, M. (Eds.), 2011. User-based innovation in services. Edward Elgar, Cheltenham.
- Vargo, S.L., Lusch, R.F., 2011. It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management* 40, 181–187.
- Watson, T., J., 1994. In search of management: culture, chaos and control in managerial work. Routledge, Lontoo.
- Yin, R.K., 2003. Case study research: design and methods, 3rd ed, Applied social research methods series. Sage Publications, Thousand Oaks (CA).
- Zurcher, L., 1983. Social Roles: Conformity, Conflict and Creativity. Sage Publications, Lontoo.

## **LIITE: Haastattelurunko**

### **Taustatiedot**

- Kuka olet? Mistä organisaatiosta tulet? Missä tehtävässä toimit?
- Kuinka kauan kehityshanke on kestänyt/verkosto ollut olemassa?
- Kuinka kauan olet itse ollut mukana tässä hankkeessa? Missä roolissa?
- Mikä on verkoston toiminnan lähtökohta ja/tai tarkoitus?

### **Verkoston rakenne, roolijako ja roolien vaihtelu**

- Miten verkosto on syntynyt/hanke lähtenyt liikkeelle? Kenen aloitteesta?
- Mitä toimijoita verkostoon kuuluu?
- Mitkä ovat eri toimijoiden tehtävät verkostossa? Kuka on vastuussa mistäkin asiasta?
- Miten toimijoiden tehtävät toteutuvat käytännössä? Esim. kuka toteuttaa organisaation vastuualueita? Miten?
- Onko verkoston kokoonpano muuttunut hankkeen edetessä? Miksi?
- Ovatko toimijoiden vastuut/tehtävät muuttuneet missään vaiheessa?
- Mitkä asiat ovat muuttaneet verkoston roolijakoa?

### **Verkoston sisäinen kommunikaatio ja hallinta**

- Miten kommunikointi verkoston sisällä tapahtuu?
- Kuinka paljon eri toimijat ovat tekemisissä keskenään?
- Miten tietoa jaetaan verkoston sisällä?
- Kuka tekee aloitteita esim. kehitystoimenpiteistä verkoston sisällä?
- Miten verkostossa tehdään päätöksiä? (Esim. kehityskohteet, verkoston kokoonpano)
- Mihin kaikkiin verkoston jäseniin olette suorassa kontaktissa?
- Millaiset suhteet teillä on muihin verkoston jäseniin?
  - Miten suhteet toteutuvat käytännön toiminnassa?
  - Millainen on valtasuhde organisaatioiden välillä? Tasavertainen vai hierarkkinen?
  - Mitä odotatte toiselta osapuolelta?
  - Kohdistuuko organisaatioiden välisissä suhteissa osapuoliin muita odotuksia kuin sopimuksessa mainitut vastuut?

- Millaisia vaikutuksia organisaatioiden välisillä suhteilla on koko verkoston toimintaan?
- Kuka/ketkä organisaatiostanne toteuttavat organisaation roolia konkreettisesti?
- Miten hyvin palvelukehitysverkosto tällaisenaan toimii? Voisiko toimintaa parantaa jotenkin?

### **Verkoston toimintatavan ero aikaisempaan**

- Ovatko organisaation/verkoston toimintatavat muuttuneet aikaisemmasta? Miten?
- Miten nykyinen verkosto eroaa tavanomaisista yhteistyösuhteista? (Esim. kahden- tai monenväliset vakiintuneet yhteistyösuhteet, ei kehitystoimintaan liittyvät verkostot, jne.)
  - Osapuolten tehtävät?
  - Osapuolten vastualueet?
  - Kommunikaatio osapuolten välillä?
  - Valtasuhteet (hierarkkinen/tasavertainen)?
  - Odotukset osapuolia kohtaan (sopimuksen ulkopuolella)?
  - Kokemukset yhteistyöstä
  - Yhteistyön tuloksellisuus

### **Asiakkaan rooli ja osallistaminen**

- Miten asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt osallistuvat kehitystyöhön?
  - Keiden kanssa asiakasrajapinnan henkilöt kommunikoivat organisaation sisällä?
  - Mitä kanavia pitkin asiakasrajapinta voi tuoda informaalia tietoa muun organisaation käyttöön?
  - Osallistuvatko asiakasrajapinnan työntekijät viralliseen kehitystyöhön?
  - Tapahtuuko kehittämistä informaalisti? Miten?
- Miten loppuasiakas (käyttäjä) osallistuu verkoston toimintaan?
- Onko asiakas mitenkään mukana kehitysprosessissa?
- Kerääkö organisaatio passiivista asiakastietoa? Osallistuuko asiakas aktiivisesti kehitystyöhön?
- Miten asiakas voi antaa palautetta?
- Miten asiakkaan palaute otetaan huomioon?